

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenčního okolí malého podniku

Analysis of the competitive surroundings of a small business

Student: Michaela Petříková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štverková Hana, Ph.D., MBA

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student:

Michaela Petříková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Analýza konkurenčního okolí malého podniku
Analysis of the Competitive Surroundings of a Small Business

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pro analýzu okolí podniku
 3. Analýza konkurenčního okolí
 4. Zhodnocení provedené analýzy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě, dne 28.4.2015

Příková

Podpis

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska pro analýzu okolí podniku	6
2.1	Marketingové okolí podniku	6
2.1.1	Marketingové makroprostředí	6
2.1.2	Marketingové mikroprostředí	8
2.2	Marketingový výzkum.....	12
2.3	Konkurence a konkurenceschopnost	13
2.3.1	Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost.....	14
2.3.2	Kroky při analýze konkurence	16
2.4	Porterova analýza pěti sil.....	18
2.4.1	Konkurence	19
2.4.2	Zákazníci	21
2.4.3	Dodavatelé.....	23
2.4.4	Bariéry vstupu nové konkurence	24
2.5	Analýza změn okolí	26
2.6	Analýza mikroprostředí	27
2.7	Shrnutí	29
3	Analýza konkurenčního okolí	31
3.1	Představení společnosti.....	31
3.1.1	Historický vývoj společnosti	31
3.1.2	Organizační struktura	31
3.1.3	Zaměření společnosti.....	32
3.2	Zhodnocení stávající situace na českém trhu	33
3.2.1	Hlavní dodavatelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.	34
3.2.2	Hlavní odběratelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.	37
3.2.3	Konkurenti společnosti ORFIN Industry, s. r. o.	40
3.3	SLEPT analýza	41
3.4	Analýza konkurence	49
3.4.1	Monitoring konkurence	49
3.4.2	Párové srovnání	54
3.5	SWOT analýza.....	57
4	Zhodnocení provedené analýzy	60

5	Závěr	63
	Seznam použité literatury	64
	Seznam zkratek	66
	Prohlášení o použití výsledků bakalářské práce	67
	Seznam příloh.....	68

1 Úvod

V dnešní době je velmi těžké uplatnit se na trhu z důvodu stále rostoucí a sílící konkurence. Vše začalo, když se v devadesátých letech naše republika otevřela západnímu světu. České firmy vstoupily do nelítostného konkurenčního prostředí, na které nebyly zvyklé. Musely zcela změnit své chování na trhu, k čemuž byla potřeba získávat velmi přesné údaje o konkurenci, dodavatelích, odběratelích, nových výrobcích, vývojových směrech a dalších faktorech. Bez jejich analýzy, co do stávající situace, tak s ohledem na předpokládaný vývoj do budoucna bylo, a taktéž v současné době je nemožné na silně konkurenčním trhu obstát.

V dnešní době je trh dále ovlivňován jednak vstupem nových společností na trh, dále zesilováním pozice některých konkurenčních subjektů, a taktéž celkovou ekonomickou a politickou situací. Je kladen důraz nejen na kvalitu zboží a obchodní podmínky, ale taktéž na nízké ceny při zachování či zvyšování kvality nabízených produktů.

Cílem bakalářské práce je posouzení konkurenceschopnosti obchodní společnosti ORFIN Industry, s. r. o. zabývající se velkoprodejem stavebních materiálů a náradí, a navržení strategie pro udržení a zesílení pozice společnosti na trhu.

Autorka se zaměřila na konkrétní marketingovou analýzu vnějšího prostředí s použitím některých metod analýzy. Důraz byl kladen na faktory, které ovlivňují konkurenční snahu firmy z hlediska sociálních aspektů, a hlavně na aktuální aspekty konkurenčního boje na trhu se sortimentem zboží, se kterým chce obchodní společnost být nadále na trhu úspěšná.

Získané informace byly použity pro zhodnocení konkurenceschopnosti našeho subjektu a navrženy konkrétní změny v přístupu v konkurenčním chování společnosti na trhu s cílem dosáhnout co nejlepších konkurenčních úspěchů.

Práce je rozdělena na dvě základní části, a to na teoretickou a aplikační. V teoretické části se autorka zabývá základními pojmy, jako je okolí podniku, marketingový výzkum, konkurence a konkurenceschopnost, a rozebírá některé metody (SLEPT analýzu, Porterův model pěti sil, SWOT analýzu). Aplikační část je zaměřena na konkrétní společnost, na její dodavatele, odběratele, konkurenci.

2 Teoretická východiska pro analýzu okolí podniku

Následující kapitola je zaměřena na marketingové okolí podniku. Konkrétně se zabývá makrookolím a mikrookolím podniku, popisuje jejich jednotlivé složky a faktory.

2.1 Marketingové okolí podniku

Každý subjekt, tedy i obchodní podnik, je obklopen prostředím, které se vyznačuje určitými charakteristikami a určuje podmínky existence tohoto subjektu v daném čase. Prostředí vytváří kontext subjektu, jeho existenční prostor. Podnik vstupuje do interakce s dalšími subjekty, které jsou součástí tohoto prostředí, a je ovlivňován jeho charakterem.

Marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost podniku rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky. Toto prostředí není statické. Mění se, a to velmi dynamicky. V reakci na měnící se prostředí se mění i podnik a jeho přístup k trhu. Podnik musí co nejlépe poznat síly prostředí a jeho účastníky, aby byly jeho reakce adekvátní změnám.¹

Podnikové okolí dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí souvisí se silami, které působí uvnitř podniku a mají dopady na jeho řízení. Analýza vnitřního okolí se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Vnější okolí tvoří mikrookolí, které je představováno faktory, na které podnik může mít určitý vliv, a makrookolí, které zahrnuje faktory působící na podnik a které podnik ovlivnit nemůže. Tyto faktory jsou dané a nezávislé na působení podniku na trhu.²

2.1.1 Marketingové makroprostředí

Marketingové prostředí vytváří řada vnějších faktorů ovlivňující realizaci a rozvoj marketingových aktivit, které jsou zaměřeny na cílové zákazníky. Faktory makroprostředí tvoří skupiny faktorů, a to faktory sociální, technické a technologické, ekonomické, politické a právní.

¹ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha : C. H. Beck, 2012. 173 str. ISBN 978-80-7400-224-3.

² DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha : C. H. Beck, 2012. 173 str. ISBN 978-80-7400-224-3.

a) Sociální faktory

V rámci těchto faktorů jsou zkoumány skupiny demografických a kulturních vlivů.

V demografickém prostředí zkoumáme obyvatelstvo jako celek, jeho počet, hustotu, věkovou strukturu, strukturu z hlediska pohlaví, sociální složení, zaměstnání a další veličiny. Sledujeme stav těchto veličin, ale také jejich změny.³

Kulturu charakterizujeme jako životní prostředí uměle vytvořené člověkem. Jedná se o složitý systém všech člověkem vytvořených skutečností a výtvorů. „Kultura je to, co nás obklopuje a co je výsledkem lidských rukou a mysli – kultura je umělé životní prostředí.“⁴

b) Technické a technologické faktory

Technické a technologické prostředí je jednou z nejrychleji se vyvíjejících složek marketingového makroprostředí. Rychlý pokrok ve znalostech a v technických možnostech, objevy v různých oblastech, rozvoj informačních a komunikačních technologií, to vše vytváří pro firmy mnoho příležitostí rozvoje.

Technický pokrok se dotýká i spotřebitelů. Rozvoj moderních komunikačních technologií a internetu jim umožnil rychlou a snadnou informovanost a možnost srovnávat konkurenční nabídky.

Pokrok nastává i na straně firem při využívání nových informačních systémů a technologií v řízení podnikových činností. Prostřednictvím marketingového informačního systému firmy shromažďují, zpracovávají a využívají velké množství informací ve prospěch svého rozvoje a růstu.⁵

c) Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je důležitým faktorem, který vytváří koupěschopné poptávky. Jeho součástí je celková ekonomická úroveň země vyjádřená konkrétními ukazateli, ekonomická situace domácností a faktory ovlivňující strukturu jejich výdajů.⁶

³ KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁴ KOUDELKA, Jan. *Spotřební chování a marketing*. Praha : Grada, 1997. 192 str. ISBN 80-7169-372-3.

⁵ KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁶ KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.

d) Politické a právní faktory

Marketingové chování firem ovlivňují právní normy, které se týkají existence firem i trhů, ochrany spotřebitelů, životního prostředí a další. Z hlediska politického k těmto faktorům řadíme přístup vládní administrativy k firmám a trhům, strukturu vládních výdajů a daňový systém.

Firmy se snaží chovat společensky zodpovědně. Svou podnikatelskou činnost propojují se společensky prospěšnými projekty a využívají této skutečnosti pro budování svého dobrého jména a vytváření lepších vztahů s veřejností.⁷

2.1.2 Marketingové mikroprostředí

Interakce se složkami mikrookolí umožňuje podniku uspokojovat potřeby zákazníka. Mikroprostředí tvoří několik složek, a to podnik, konkurence, dodavatelé, distribuční články a prostředníci, zákazníci a spotřebitelé, veřejnost.

a) Podnik

Podnikem se rozumí soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. V právním smyslu je podnik považován za věc, a to věc hromadnou. Protože firma (název) podnikatelského subjektu obvykle označuje celý jeho podnik, v obecném povědomí je slovo podnik vnímáno jako označení podnikatelského subjektu.⁸

V Nařízení Komise EU 800/2008 ze dne 6. srpna 2008 se podnikem rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.

Podnikem je jakákoliv entita bez ohledu na právní status či způsob financování vykonávající ekonomickou činnost.

⁷ KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁸ KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.

Z výše uvedených definic vyplývají následující závěry:

- Podnik v pojetí evropského práva je subjektem a ne věcí, jak jej definuje právo národní, a může být tedy potencionálním uchazečem.
- Pojem podnik je dost široký a celá řada potencionálních uchazečů se pod něj může podřadit.
- Pro určení, zda je daný subjekt podnikem, není rozhodující jeho právní forma, vlastnictví kapitálu, způsob vzniku apod.

Míra naplňování smyslu existence podniku je závislá na fungování vnitřního soukolí – podnikových útvarů a jejich součinnosti. Spolupráce všech oddělení firmy a úloha marketingového oddělení jako koordinátora a integrujícího prvku může zajistit podniku naplňování jeho cílů.

b) Konkurence

Konkurence je souběžná snaha subjektů na trhu určitého druhu zboží nebo služeb, jejichž cílem je dosažení určitých výhod před ostatními v oblasti hospodářských užitků, popř. výsledků, a jež vzájemně ovlivňuje jejich hospodářskou činnost.⁹

Na trhu je mnoho firem, které přicházejí s podobnou nabídkou. Ovšem zákazníků je jen omezený počet. Firmy se snaží v konkurenčním boji obstát, udržet se na trhu, v optimálním případě být lepší než konkurent. Důkladná analýza konkurence a jejího chování na trhu je předpokladem použití vhodné strategie vůči konkurenční firmě.

c) Dodavatelé

Dodavatel je fyzická nebo právnická osoba, která dodává zboží nebo poskytuje služby.¹⁰ Přesný význam závisí na daném právním předpisu, který jej pro své účely používá.

Občanský zákoník definuje podnikatele jako osobu, která při uzavírání a plnění smlouvy jedná v rámci své obchodní nebo jiné podnikatelské činnosti. Pro účely zákona o ochraně spotřebitele se dodavatelem rozumí každý další podnikatel, který přímo nebo prostřednictvím jiných podnikatelů dodal prodávajícímu výrobky.

⁹ Management Mania. *ManagementMania.com*. [online]. 2011-2013 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

¹⁰ TBIZ. *Nitemedia s. r. o.* [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/human-resources-hr/dodavatel>

V obchodním podniku na dodavatelích velmi záleží, jak se podaří uspokojit požadavky spotřebitelů. Na jejich schopnosti a spolehlivosti závisí, jaká bude kvalita dodávaného zboží. Problémy na straně vstupu se mohou projevit ve výkonových ukazatelích podniku, v odchodu zákazníků anebo v poškození image obchodníka.

Také je třeba brát v úvahu vzájemné ekonomické postavení obchodního podniku a dodavatelů a možnost alternativních dodávek. Síla dodavatelů je větší, pokud platí tyto skutečnosti:¹¹

- dodávaný výrobek nemá substitut,
- obchodník odebírá malá množství, dodavatel není na odběrech závislý,
- dodavatel má možnost samostatného vlastního prodeje anebo spolupráce s jinou obchodní firmou,
- obchodník nemá možnost integrace s přímým výrobcem zboží, je závislý na dodavateli.

d) Distribuční články a prostředníci

Distribuce znamená cestu produktu od výrobce ke konečnému spotřebiteli. V rámci distribuce existují distribuční články, kterými mohou být:

- prostředníci,
- zprostředkovatelé,
- obchodní zástupci,
- podpůrné mezičlánky.

Prostředníci představují spojovací články mezi firmou a zákazníky. Může se jednat o obchodníky, kteří výrobek koupí a poté jej dál prodají se ziskem, a o agenty zprostředkovávající tok produktu mezi dvěma články řetězu.

Podnik vystupuje sám v roli prostředníka neboli distributora. Spolupracuje s dalšími subjekty, které mu pomáhají s vykonáváním jeho činnosti: s dodavatelskými organizacemi, s marketingovými a reklamními agenturami, s organizacemi zajišťujícími distribuci a přepravu, finančními ústavy a pojišťovnami a s dalšími distribučními mezičlánky. Všechny tyto zmíněné organizace se podílejí aktivně na procesu směny zboží.

¹¹ PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-059-7.

e) Zákazníci a spotřebitelé

Klíčovým bodem veškerého podnikatelského snažení firmy jsou zákazníci. Zákazníka je možno definovat jako někoho, kdo je ochoten zaplatit za uspokojení svých potřeb nebo řešení svých problémů. Zákazníci jsou nezbytně nutní pro přežití každého podniku. Nejdůležitějším zdrojem informací k sestavení nabídky jsou pro podnik potřeby zákazníků.

Spotřebitele definuje zákon o ochraně spotřebitele jako fyzickou osobu, která nejedná v rámci své podnikatelské činnosti nebo v rámci samostatného výkonu svého povolání, uzavírá smlouvu s podnikatelem nebo s ním jinak jedná.¹²

f) Veřejnost

Marketingové prostředí společnosti zahrnuje také nejrozličnější skupiny veřejnosti. Veřejností je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně na ně má také vliv.

Existuje několik základních typů veřejnosti:¹³

- **Finanční instituce** - ovlivňují schopnost společnosti získávat finanční prostředky, patří zde banky a investiční společnosti,
- **Média** - zahrnují noviny, časopisy, rozhlasové a televizní stanice, které vysílají zprávy a diskusní pořady,
- **Vládní instituce** - management musí brát v úvahu vládní rozhodnutí; marketingoví specialisté se často radí s firemními právníky ohledně bezpečnosti produktu a pravdivosti reklam,
- **Občanské iniciativy** - spotřebitelské organizace, ekologické skupiny, menšiny a jiné zájmové skupiny mohou zpochybňovat některá marketingová rozhodnutí společnosti,
- **Místní komunita a občané** - společnost je ovlivňována svým sousedstvím, občany a místními organizacemi; velké podniky proto jmenují referenta pro místní vztahy, který jedná se zástupci veřejnosti, účastní se setkání, odpovídá na otázky a přispívá jménem firmy na dobročinné akce,

¹² KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.

¹³ KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.

- **Širší veřejnost** - společnost musí znát názor na své produkty a aktivity; obrázek společnosti u veřejnosti ovlivňuje nákupy, mnoho velkých firem investuje vysoké částky na vybudování a propagaci správného image firmy,
- **Zaměstnanci** - dělníci, manažeři, brigádníci; podniky pomocí interních časopisů informují a motivují své zaměstnance.

2.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je jedním z mnoha způsobů, jak získávat informace o konkurenci, spotřebitelích, dodavatelích, rizicích a příležitostech na trhu. Tyto informace z prostředí společnosti jsou velmi důležité pro úspěšné vedení a rozhodování firem. Z tohoto důvodu je v současné době marketingový výzkum a průzkum trhu nedílnou součástí každé firmy.

V odborné literatuře se vyskytuje celá řada definic marketingového výzkumu od různých autorů. Autorka pro účely bakalářské práce vyzdvihuje tyto definice, které se týkají marketingového výzkumu:

- Marketingový výzkum je cílevědomá a organizovaná činnost směřující k opatření informací o vnějším okolí podniku, o relevantním trhu, popř. o některé části takového trhu. (Svobodová, 1996)
- Marketingový výzkum představuje shromažďování, zpracování a analýzu veškerých informací potřebných pro optimální fungování marketingu. (Příbová, 1996)
- Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které slouží jako podklad pro rozhodování v procesu marketingového řízení. (Zbořil, 1998)

Marketingový výzkum je mocný nástroj managementu v konkurenčním boji, ale má také svá úskalí a specifika, která musíme brát v úvahu:

- výzkumník musí brát v úvahu možnosti použitých metod a technik, a to zejména v prognostickém výzkumu, často bývají přeceňovány možnosti výzkumu především z hlediska kreativity a inovací,

- musí se brát v úvahu působení času mezi sběrem dat a jejich zpracováním a implementací těchto informací do praxe nebo také zastaralost dat již v jejich pořízení platí zejména u sekundárních dat,
- musí se brát v úvahu kvalifikace a osobní vlastnosti tazatelů, např. tazatel může zkreslit otázku vlastní formulací,
- kvalita respondentů a ochota jejich spolupráce,
- finanční omezení.

2.3 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence je pojem, který označuje proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů. Subjekt již působící na trhu nebo teprve vstupující na trh chce realizovat své ekonomické zájmy na úkor jiných ekonomických hráčů.

Konkurenci můžeme také definovat jako vztah mezi jedinci vyvolaný potřebou zdroje, jenž se vyskytuje v omezeném množství; tento vztah směřuje ke snížení možnosti přežití, růstu a reprodukce soutěžících jedinců.

Chce-li firma uspět v současném konkurenčním prostředí - konkurenci - musí být především konkurenceschopná. Konkurenceschopnost je významným faktorem posilujícím schopnost firmy dosahovat úspěchu, je tvořena konkurenčními výhodami. Je-li dostatečná, pak umožňuje firmě konkurovat. Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro zákazníky a která převyšuje náklady na její vytvoření.

Ke konkurenci dochází v těchto případech:¹⁴

a) Konkurence na straně nabídky

Každý subjekt, který formuje nabídku, chce prodat co nejdraž, a to i na úkor ostatních.

b) Konkurence na straně poptávky

Každý subjekt, který formuje poptávku, chce nakoupit co nejlevněji, a to i na úkor ostatních.

¹⁴ ČAPEK, A., M. HÁJEK a P. MERTLÍK. *Konkurenceschopnost české ekonomiky*. Acta Oeconomica Pragensia : Postavení České republiky a vývoj její konkurenční schopnosti na cestě do EU, vědecký sborník VŠE. 1999, č. 1, str. 7 - 36.

c) Konkurence mezi nabídkou a poptávkou - konkurence napříč trhem

Subjekty, které formují nabídku, chtějí prodat co nejdraž. Subjekty, které formují poptávku, chtějí nakoupit co nejlevněji.

Konkurenceschopnost dle Čapka lze vymezit jako pojem, který vyjadřuje syntetickým způsobem schopnost země proniknout se svým obchodovatelným zbožím a službami na zahraniční a světové trhy a z takové mezinárodní směny získávat výhody.

Konkurence při podnikání

Na trhu mohou nastat dvě z následujících situací:

- konkurence na trhu již existuje,
- konkurence neexistuje, ale dá se předpokládat, že v době vstupu na trh se začne objevovat.

Lidé při plánování podnikání musejí být předvídaví, protože je potřeba počítat také s budoucím vývojem trhu, na který plánují vstoupit.

2.3.1 Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost

Charakter konkurenční výhody ovlivňuje konkurenceschopnost domácích podniků na světovém trhu a jejich příspěvek ke zvyšování hospodářské úrovně. Dosažená ekonomická úroveň na druhé straně má vliv na zdroje a zaměření konkurenční výhody domácích podniků.

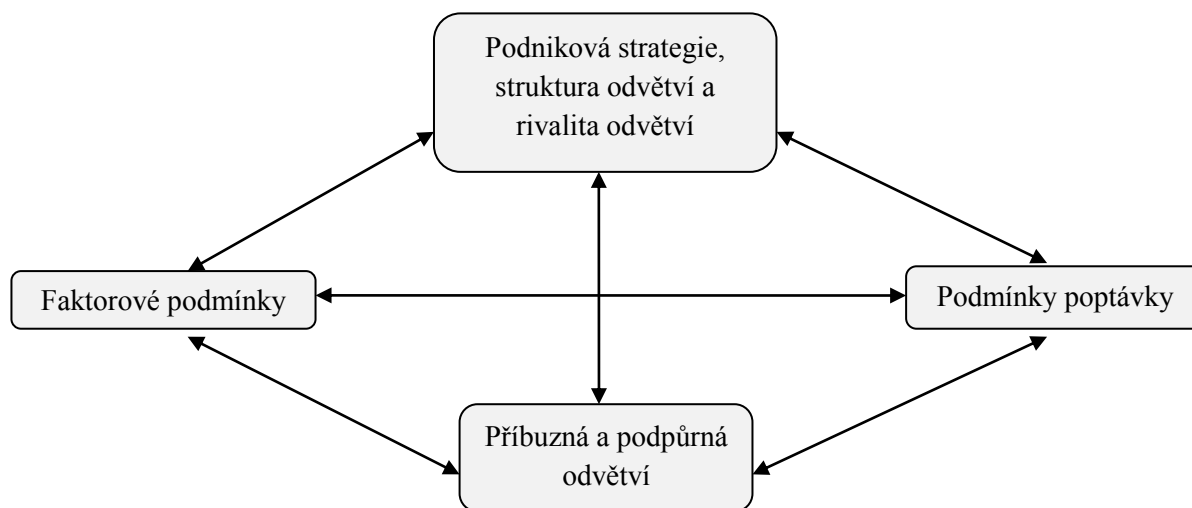
V méně rozvinutých zemích převažující cenově nákladovou konkurenceschopnost, která je vyjadřována udržením či zvyšováním podílu na světovém trhu, podporují nízké mzdy a podhodnocená měna. V růstu životní úrovně obyvatelstva sehrává klíčovou roli produktivita vyjádřena hodnotou výrobků a služeb na jednotku vstupů, kterou určují ceny dosažitelné na trhu a efektivnost, s níž jsou výrobky a služby vyráběny a poskytovány. Z tohoto pohledu rozlišujeme cenově nákladovou a kvalitativně založenou konkurenční výhodu. Nákladová konkurenceschopnost se týká nákladů podniku, tzn. nákladů výrobních faktorů a efektivnosti výrobních metod (produktivity výrobních faktorů). Předpokladem kvalitně zaměřené konkurenční výhody je zvyšování technologické úrovně ekonomických činností, která je ovlivněná dosaženou úrovní rozvoje národní banky.

Základním modelem v analýzách konkurenceschopnosti jednotlivých zemí je **Porterův model diamantu konkurenční výhody**, jehož determinantami jsou:

- faktorové podmínky,
- strategie, struktura, rivalita,
- příbuzná a podpůrná odvětví,
- podmínky poptávky.¹⁵

Tyto determinanty se vzájemně ovlivňují a jako systém tvoří prostředí ekonomiky, ve kterém podniky soutěží.

V pojetí Porterova diamantu je úlohou státu ulehčit, podpořit a vyzvat podniky k vyšší konkurenceschopnosti prostřednictvím specifických přístupů politiky, soustřeďujících se na tvorbu specializovaných faktorů, vyvarování se intervencí na trhu faktorů a měny, přísné vynucování kvality, bezpečnosti a norem životního prostředí, přísný limit přímé spolupráce mezi rivaly v odvětví, podpora cílů vedoucích k podnícení investic, vynucení přísných domácích antimonopolních politik a odmítnutí řízeného obchodu. Porter deklaruje, že příležitost a stát ovlivňují celý systém, ale nejsou jím ovlivňovány, a proto jsou klasifikovány jako externí faktory.



Obr. 2.3.1: **Porterův diamant pro konkurenční výhodu národů**, zpracováno podle **DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK**. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 2012.

¹⁵ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha : C. H. Beck, 2012. 173 str. ISBN 978-80-7400-224-3.

Cílem tohoto modelu je vymezení prostředí konkurenceschopnosti. Porter používá tento přístup na definování analýzy konkurenceschopnosti na národní úrovni a na analýzu na makroúrovni. Čím rozvinutější jsou determinanty a interakce mezi nimi, tím příznivější je prostředí konkurenceschopnosti. Porter se ztotožňuje se dvěma strategiemi zdrojů hodnoty výrobků - výhody v nákladech a výhody výrobní diferenciaci. Výběr mezi těmito strategiemi je rozhodující pro schopnost podniku v dosahování konkurenční výhody.

2.3.2 Kroky při analýze konkurence

K tomu, aby mohla firma efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci vše, co jde. Musí neustále srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Může tak najít oblasti konkurenčních výhod a nevýhod, může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si silnější obranu proti jednání konkurence.

a) Identifikace konkurenční firmy

Pro firmu by nemělo být těžké identifikovat konkurenci. Na té nejzřejmější úrovni může firma definovat svou konkurenci podle produktové strategie jako ostatní firmy, které nabízejí podobné produkty a služby stejným zákazníkům za podobné ceny. Při soupeření o peníze zákazníků se firmy potýkají s větším souborem konkurentů. Firma může definovat produktovou strategii jako všechny firmy, které vyrábí stejný výrobek nebo výrobní třídu. Konkurence může zahrnovat podniky, které vyrábějí produkty určené k naplnění stejné služby. V nejširším pojetí může zahrnovat všechny společnosti, které chtějí získat dané peníze od zákazníka.

Mnoho společností identifikuje konkurenci podle odvětví. Odvětvím se rozumí skupina firem nabízející produkty, které představují blízké substituty. Pokud v daném odvětví roste cena určitého produktu, dochází k růstu poptávky po jiném produktu.

Konkurenci lze identifikovat i z pohledu trhu, jedná se o tzv. funkční konkurenci firem. Firmy se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků nebo obsloužit stejnou skupinu zákazníků. Toto vymezení konkurence firmě obvykle ukáže širší soubory skutečné a potenciální konkurence a poté dochází k lepšímu dlouhodobému plánování.

b) Zjištění cílů konkurence

Poté, co marketing management identifikuje hlavní konkurenty, musí se zeptat: Co každý z konkurentů od trhu chce? Co je podnětem k jeho chování?

Marketér může nejprve předpokládat, že všichni konkurenti usilují o maximalizaci svého zisku a podle toho také činit své kroky. Ovšem firmy se liší v tom, jaký důraz kladou na krátkodobé zisky proti dlouhodobým, někteří konkurenti mohou chtít zisky „uspokojit“, místo aby je maximalizovali. Stanoví si ziskové cíle, které je uspokojí, ačkoli by jim stejné strategie přinesly vyšší zisk.

c) Identifikace strategií konkurence

Firmy jsou o to většími konkurenty, čím víc se k sobě blíží jejich strategie. Ve většině odvětví se konkurence člení na skupiny, které sledují odlišné strategie. Strategickou skupinou se rozumí skupina firem v odvětví, které sledují na daném cílovém trhu stejnou nebo podobnou strategii. Pokud firma vstoupí do jedné ze skupin, členové této skupiny se stávají jejími klíčovými konkurenty. Konkurence existuje i mezi jednotlivými skupinami.

d) Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence

Marketéři musí identifikovat silné a slabé stránky konkurentů. Identifikace probíhá tak, že firma sesbírá důležité údaje o podnikání konkurence za poslední roky. Zkoumá její cíle, strategie, výkony. Tyto informace jsou těžko k dostání, a tak se je firmy dozvídají díky sekundárním údajům, z doslechu nebo z osobní zkušenosti. Své znalosti mohou rozšířit, provedou-li primární marketingový výzkum mezi zákazníky, dodavateli a dealery.

V posledních letech stále více firem začalo využívat benchmarking, což je srovnávání produktů a procesů firmy s konkurencí nebo se špičkovými firmami v jiných odvětvích. Cílem je zlepšit kvalitu a výkon.

e) Odhad typických reakcí konkurence

Cíle, strategie či silné a slabé stránky konkurenta naznačují jeho kroky a reakce, např. na snížení cen nebo představení nového produktu. Marketingoví manažeři musí porozumět mentalitě konkrétního konkurenta, chtějí-li předvídat jeho reakce.

Reakce konkurenčních firem se liší. Některé reagují na krok konkurence výrazně nebo rychle. Mohou mít pocit, že jejich zákazníci jsou loajální, nebo jim chybí zdroje potřebné k vhodnému protipatření. Jiné firmy reagují jen na určité druhy konkurenčního boje. V některých odvětvích fungují konkurenční firmy v relativním souladu, v jiných neustále bojují.

Jestliže firma ví, jak její klíčoví konkurenti reagují, získává tím návod, jak nejlépe zaútočit či jak nejlépe bránit svou současnou pozici.

f) Volba konkurence, kterou lze ohrozit a které je třeba se vyhnout

V předchozích rozhodnutích o cílových zákaznících a strategii marketingového mixu management firmy zjistil, kdo tvoří jeho konkurenci. Tato rozhodnutí definují strategickou skupinu, ke které firma patří. Management se proto musí rozhodnout, se kterými firmami bude vést nejlitější konkurenční boj.¹⁶

2.4 Porterova analýza pěti sil

Jedním ze základních a nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí podniku a jeho strategického řízení je Porterův model pěti sil. Jejím tvůrcem je profesor Michael Eugene Porter. Tento model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví, a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost podniku přímo či nepřímo ovlivňují.¹⁷

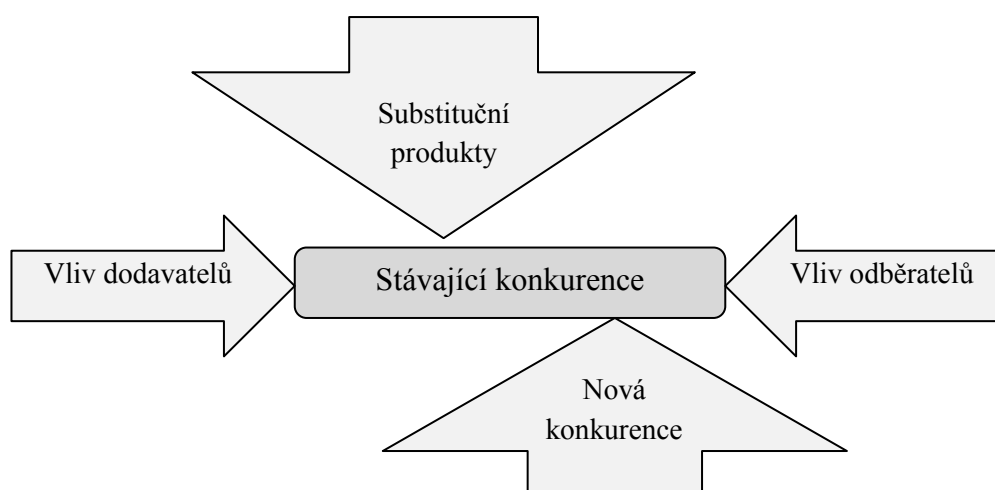
Mezi tyto vlivy patří:

- **Stávající konkurence** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
- **Nová konkurence** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.

¹⁶ KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.

¹⁷ VEBER, Jan. *Management - základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2014. 736 str. ISBN 978-80-7261-274-1.

- **Vliv dodavatelů** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
- **Vliv odběratelů** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby.
- **Substituční produkty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu.



Obr. 2.4: Porterova analýza pěti sil, zpracováno podle KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 2003.

2.4.1 Konkurence

Jak již bylo zmíněno, konkurence je vztah mezi jedinci vyvolaný potřebou zdroje, který se vyskytuje v omezeném množství.

a) Monitoring

V současnosti je nutné, aby společnost uměla přesvědčit zákazníka o přednostech před konkurencí. Proto je důležité vědět, co konkurenti nabízejí. K monitoringu konkurence je možné využít moderní komunikační nástroje, díky kterým se společnost dozví o svých konkurentech podstatné informace. Monitoring je součástí tzv. competitive intelligence. Jedná se o systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě. Data jsou následně analyzována tak, aby pomohla odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správná strategická rozhodnutí, která pomohou zvýhodnit danou společnost oproti ostatním konkurentům.

Vhodnou metodou monitoringu je například mystery shopping. Jedná se o zvláštní způsob výzkumu kvality - ať už jde o poskytované služby nebo materiální produkty. Prostřednictvím nezávislých osob, které provádějí fiktivní nákup, se sleduje chování prodejců, jejich odbornost, podoba a průběh poskytování služby či komunikace se zákazníkem. Pověřené osoby hodnotí také prvky jako je vzhled provozovny, čistota, fyzická dostupnost aj. Mohou také uměle vyvolávat netypické situace, aby si ověřily chování personálu. Touto metodou se dá efektivně ověřovat a porovnávat kvalita mezi konkurenčními firmami. Mystery shopping má velký smysl především při hodnocení poskytovatelů služeb a k následnému stanovení předpisů a norem.

Dále je možné monitorovat konkurenční investice, tedy reklamy a sponzoringy, které se objevují v největších médiích. Na základě detailních záznamů se dají vytvářet přesné přehledy o chování konkurence.

Sledovat se dá do jisté míry kreativita. V podstatě jde o komunikované funkční či emocionální benefity, akční nabídky, brand personality atd.¹⁸

b) Párové srovnání

Párové srovnání je užitečné, pokud je potřeba porovnat několik možností mezi sebou a vybrat z nich priority. Je zvláště užitečná, pokud nejsou pro porovnání objektivní kritéria. Rozhodování je převedeno na porovnávání vždy jen dvou možností proti sobě, proto se tento způsob jmenuje párové srovnání či párová analýza.

Kroky při provedení párového srovnání

1. Uspořádat možnosti, mezi kterými vybíráme, do matice. Možnosti zapíšeme jako nadpisy řádků a současně jako nadpisy sloupců. Každou možnost kromě jména označíme i velkým písmenem.
2. Vyčleníme buňky na úhlopříčce, kde se setkávají stejné možnosti, jejich porovnání nemá smysl. Dále vyčleníme buňky pod úhlopříčkou, které duplikují porovnání.
3. Postupujeme buňku po buňce ve zbylých buňkách nad úhlopříčkou. Vždy porovnáme možnosti, které se v dané buňce setkávají. Stanovíme si vhodnou stupnici pro porovnání, například nejjednodušší "je lepší/není lepší", "je lepší" bude za 1 bod.

¹⁸ Czech PLUS. [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.czechplus.cz/komunikace/monitoring-konkurence/>

Do buňky zapíšeme písmeno té možnosti, která je lepší a číslo 1 jako počet bodů. Postupujeme takto pro všechny buňky.

4. Po vyplnění všech buněk sečteme hodnoty bodů pro každou z možností, tzn. sečteme body pro jednotlivá písmena v buňkách. Možnost s nejvyšším počtem bodů je nejvýhodnější.

2.4.2 Zákazníci

Zákazník je příjemce statků, služeb, produktů nebo nápadů, které získává od prodejce, obchodníka nebo dodavatele za peněžní nebo jinou hodnotovou úplatu.¹⁹

a) Segmentace trhu

Segmentace trhu je jedna z metod marketingového řízení, konkrétně analýzy trhu. Cílem je poznat strukturu daného trhu, na který chce organizace umístit svůj výrobek nebo službu. Pomocí segmentace se přizpůsobují marketingové aktivity organizace jednotlivým skupinám zákazníků, tzv. segmentům trhu tak, aby mohly být tyto skupiny co nejlépe obslouženy. Při segmentaci se trh dělí podle určitého hlediska do homogenních skupin zákazníků, které jsou charakteristické svými potřebami a nákupním chováním - získá tak optimální portfolio svých zákazníků. Organizace by si měla zvolit pouze ty segmenty trhu, které je dlouhodobě schopna v souladu se svou strategií efektivně obsluhovat a dosahovat při tom dostatečného zisku.²⁰

Hlavní kroky při segmentaci trhu²¹

1. **Průzkum trhu** - zhodnocení možnosti prodeje produktů, odhadnutí velikosti budoucí poptávky - vymezení segmentačních kritérií.
2. **Profilování segmentů** - zákazníci jsou rozdělování podle segmentačních kritérií do relativně homogenních skupin, určení velikosti segmentů a vytvoření jejich profilů.
3. **Výběr cílového segmentu** - vyhodnocení atraktivity a vhodnosti jednotlivých segmentů, volba jednoho nebo několika cílových segmentů, na které se bude firma zaměřovat.

¹⁹ STAHL, Michael. *Encyclopedia of health care management*. Knoxville: SAGE Publications INC, 2004. 664 str. ISBN 978-0-7619-2674-0.

²⁰ Management Mania. *ManagementMania.com*. [online]. 2011-2013 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>

²¹ Vladimír Matula. *vladimirmatula.zjhlavy.cz*. [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjhlavy.cz/segmentace-trhu.php>

Tržní segmentace má řadu výhod. Patří mezi ně např.:²²

- uspokojení potřeb zákazníků,
- oslovují se pouze ti zákazníci, pro které je nabídka určena,
- ušetření finančních prostředků díky přesnému zacílení,
- komunikace a distribuce podniku se stane efektivnější,
- eliminuje nebezpečí konkurenčních válek,
- získání konkurenční výhody.

b) Kupní síla

Kupní síla je ekonomický termín, který lze obtížně definovat. Vyskytuje se v několika významech, přičemž pokaždé znamená něco trochu odlišného. Bývá spojován s kupní silou obyvatelstva, ale i s kupní silou peněz. Méně často se hovoří o kupní síle segmentu. Všechna tato spojení si kladou za cíl nějakým způsobem vyjádřit schopnost nakoupit určité zboží, služby, případně jejich kombinaci, v závislosti na nějaké veličině, nejčastěji na čase či nějak definované skupině lidí. Z hlediska ekonomických teorií nelze vyjádřit zároveň kupní sílu peněz a obyvatelstva, protože mezi těmito čísly nemusí být přímá úměra a dokonce vztah mezi nimi nemusí být jasný, ve většině případů nemá ani žádný význam se pokoušet ho vyjadřovat.²³

c) Požadavky zákazníků

Požadavky zákazníka lze dle J. Nenadále chápat jako transformaci hlasu zákazníka do formulací, které jsou srozumitelné dodavateli a obsahují potřeby a očekávání. Požadavky lze určit standardním marketingovým procesem, přičemž mohou být členěny podle nejrůznějších kritérií. Příkladem může být klasifikace požadavků dle hlediska času (současné, budoucí), stavu (emocionální, racionální) či úrovně (primární, sekundární).

Podle Dr. Noriaki Kana existují tři typy zákaznických požadavků, a to:

- 1. Běžné požadavky** - zákazník je dokáže vyjmenovat pomocí ankety nebo dotazníku, uspokojují nebo neuspokojují jeho požadavky v míře přímo úměrné svému výskytu.

²² Vladimír Matula. *vladimirmatula.zjhlavy.cz*. [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjhlavy.cz/segmentace-trhu.php>

²³ ITBIZ. Nitemedia s. r. o.. [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/ekonomie/kupni-sila>

2. **Základní (očekávané) požadavky** - zákazník je nepovažuje za nutné sdělovat, protože je automaticky očekává, jejich plnění nevěnuje pozornost.
3. **Neočekávané vlastnosti** - zákazník není schopen tyto své požadavky pojmenovat, protože jejich plnění od výrobku neočekává, je na výrobcích, aby předvídali, odhadli nebo zjistili zákaznickou potřebu a přizpůsobili jí svůj výrobek.

2.4.3 Dodavatelé

Dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů definujeme dodavatele podle §17 jako fyzickou či právnickou osobu, která poskytuje služby, dodává zboží, prodává stavební práce.

a) Monitoring

K hodnocení dodavatelů lze využít monitoring neboli monitorování dodavatelů. Dobrá znalost jednotlivých dodavatelů může v budoucnu vést ke snadnějšímu dělení zakázky na části a snazšímu nahrazení dodavatele. Pomocí monitorování dodavatelů lze předejít ztrátám souvisejícím s jeho bankrotem či zánikem.²⁴

b) Třídění dodavatelů

Dodavatele můžeme rozdělit do tří skupin, a to A, B, C.

- Do **skupiny A** patří dodavatelé, kterým je třeba věnovat pravidelnou péči a intenzivně s nimi spolupracovat. Patří zde těch 20% dodavatelů, kteří tvoří v nákupu 80% finančních objemů. Kontakt s nimi by měl být co nejčastější. Podnik by měl sledovat jejich rozvoj, systém kvality a výrobní procesy. Žádoucí je s touto skupinou dodavatelů udržovat nadstandardní osobní vazby.
- **Skupinu B** tvoří dodavatelé, se kterými je kontakt udržován především při realizaci dodávek. Zahrnuto je zde 40-70% všech dodavatelů. Měli by být kontaktováni jednou za dva až čtyři měsíce, aby podnik zjistil nové informace a udržoval s nimi užší kontakt.
- Do **skupiny C** patří dodavatelé, kterým není věnována žádná pozornost, podnik pouze poptává. Spadá zde alespoň 10% dodavatelů. Jedná se o partnery, od kterých jsou

²⁴ zIndex. *zIndex – dokumentace, nástroje*. [online]. 13.10.2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://wiki.zindex.cz/doku.php?id=hodnoceni_dodavatelu

produkty odebírány nepravidelně. Není třeba s nimi budovat úzké vazby. Důležité je sledovat změnu a srovnávat tyto dodavatele s jejich konkurenty na trhu.

c) **Hodnocení dodavatelů**

Hodnocení dodavatelů je preventivní soubor činností, jejichž smyslem je ještě před uzavřením obchodního kontaktu vybrat z mnoha potencionálních dodavatelů jednoho nebo několik, kteří budou vyhovovat určitým kritériím. Tato kritéria určuje sám odběratel.

Postup hodnocení dodavatelů může zahrnovat tři základní fáze, a to předběžné hodnocení dodavatelů, hodnocení potencionální způsobilosti dodavatelů a hodnocení potencionálních dodavatelů podle kritérií. **Předběžné hodnocení** spočívá v tom, že ze širokého okruhu dodavatelů vybere odběratel několik "postupujících" do dalšího kola hodnocení. Toto hodnocení může být založeno na posuzování prvních vzorků dodávek nebo na analýze referencí jiných odběratelů. **Hodnocení potencionální způsobilosti dodavatelů** odhaluje budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky odběratele. Nezbytným krokem při přípravě rozhodnutí o dodavateli je **výběr vhodných kritérií**. Podle autorů Šlapoty, Grabarczka a Letáka se kritéria hodnocení liší v závislosti na tom, z jakého hlediska konkrétního dodavatele posuzujeme. U vybraných dodavatelů je vhodné podle obdobných kritérií zpětně hodnotit jejich skutečné dodavatelské výkony. Mezi základní kritéria volby dodavatele patří:

- kvalita,
- spolehlivost dodávky,
- dodací lhůta a dodací podmínky,
- cena, způsob platby,
- možnosti slev, záruky a servis.²⁵

2.4.4 Bariéry vstupu nové konkurence

Při analýze konkurenčního prostředí musíme brát v úvahu současnou konkurenci, ale také potenciální konkurenci z řad podniků, které působí v jiných odvětvích či podniky zcela nové. Hlavně odvětví, která se vyznačují velkou ziskovostí, lákají nové firmy. Teoreticky

²⁵ NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o, 2006. 324 str. ISBN 80-7261-152-6.

může na trh kdykoliv vstoupit nová firma. Ve skutečnosti existuje mnoho bariér, které brání těmto firmám na trh vstoupit. Mezi tyto bariéry patří:

- úřední náležitosti (založení firmy, živnosti),
- finanční prostředky (základní jmění, rezervy),
- zázemí (kanceláře, budovy, laboratoře),
- koncese,
- patenty a know-how,
- licence - např. pro nakládání s nebezpečným odpadem,
- vysoká loajalita zákazníků k zavedeným značkám,
- podmínky stanovené na úrovni státu (dotace, osvobození od daní).

Bariéra vstupu na trh může být v některých případech absolutní, tzn. na trh nelze vůbec vstoupit. Příkladem je ropný průmysl v zemi, kde je legislativně dáno, že tuto činnost zajišťuje jedna společnost vlastněná státem.

Princip Porterovy analýzy

Součet všech pěti faktorů udává celkovou tržní konkurenci. Pomáhá odhalit rizika, která z působení konkurence vyplývají, a také stanovit současnou konkurenční pozici. S rostoucí mírou konkurence klesá atraktivita odvětví. S aktivnější a větší konkurencí klesá ziskovost podniků. Ke zjištění vztahu organizace a odvětví vedou tři kroky:

- identifikace hlavních faktorů, které mají vliv na organizaci,
- vyhodnocení váhy každého z faktorů (síla, důležitost),
- rozhodnutí, zda kombinace vlivu těchto faktorů je pro organizaci únosná a zda se vyplatí v odvětví zůstat či do něj vůbec vstupovat.

Tento přístup je komplexní a systematický. Nahlíží na konkurenci ze všech jejích hlavních aspektů. Bowman uvádí, že racionalita modelu spočívá v jeho povznesení se nad tím, jak vypadají jednotlivé výrobky a služby nebo jaké technologie používá ta která organizace. Úspěch jednotlivých institucí je určován mírou členitosti oboru.

Doporučení, jak se vyrovnat konkurenčním silám, nabízí Hron:

- Izolovat organizaci od působení takových sil.
- Využít konkurenčních sil v odvětví ve svůj prospěch.
- Vybudovat silnou konkurenční pozici a být připraven na změny a nové konkurenty.

2.5 Analýza změn okolí

Jako prostředek pro analýzu změn okolí slouží metoda **SLEPT analýzy**. Představuje komplexní pohled na prostředí vybraného území subjektu, které není stabilní a mění se. Vnější prostředí každého subjektu je přitom stejně jako vnitřní prostředí jedinečné. Analýza nemapuje pouze současnou situaci, ale věnuje se zároveň i otázkám, jak se prostředí může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí lze předpokládat. Umožňuje tak vyhodnotit případné dopady změn na projekt podle vybraných faktorů.²⁶

SLEPT je akronym počátečních písmen různých typů faktorů, a to sociálních, právních a legislativních, ekonomických, politických a technologických. Následující tabulka uvádí jednotlivé faktory a jejich prvky.

Sociální faktory	Velikost populace Věková struktura Geografické rozložení Životní styl Kultura Zvyky, tradice Pracovní síla
Legislativní a právní faktory	Existence a funkčnost zákonných norem jako např.: – obchodní právo – daňové zákony – předpisy EU Sociální a zdravotní pojištění
Ekonomické faktory	Základní hodnocení makroekonomické situace: – míra inflace, úrokové míry – míra nezaměstnanosti Daňové faktory – výše, vývoj daňových sazeb – DPH, clo Bankovní systém
Politické faktory	Politická stabilita Hodnocení externích vztahů: – regionální nestabilita – zahraniční spolupráce Politický vliv různých skupin Politicko-ekonomické faktory: – postoj vůči investicím – postoj vůči privátnímu sektoru

²⁶ VEBER, Jan. *Management - základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2014. 736 str. ISBN 978-80-7261-274-1.

Technologické faktory	Dostupnost potřebných technologií, obecná technologická úroveň Rychlost morálního zastarání Nové možnosti pro řízení rozvoje Nové technologické aktivity Internet, mobilní síť
------------------------------	--

Tab. 2.5: **SLEPT analýza**, zpracováno podle **VEBER, J.**

Management - základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita. 2014.

SLEPT analýza je velice důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí, které ovlivňuje každý subjekt. Je součástí strategického managementu a vytváří se obvykle tehdy, když se subjekt rozhoduje o dlouhodobém strategickém záměru nebo plánuje realizovat nějaký velký projekt. Ačkoliv je primárně určena podnikatelským subjektům, má využití díky svým vlastnostem i ve veřejném sektoru.²⁷

Postup SLEPT analýzy

Podstata metody spočívá ve zmapování jednotlivých faktorů.

1. Nejprve je třeba vytyčit u jednotlivých faktorů relevantní oblasti – často se totiž eliminuje velká část až většina, které jsou pro řešenou problematiku nadbytečné.
2. Dále je nutné určit požadovanou hloubku analýzy - doporučuje se přitom rámcový přístup a rozpracování podrobných detailů až tehdy, když se narazí na něco nepředpokládaného nebo zvláštního.
3. V dalším kroku se připraví samotná analýza. Ta může být poměrně rozsáhlá – až na několik desítek stran. U SLEPT analýzy jde o to, aby dokonale postihla a dostatečně zvýraznila všechny klíčové rizikové nebo další faktory. Měla by stavět na co největším množství nezávislých faktů.
4. V následujícím kroku se pak z analýzy udělá výtah, ideálně ve formě bodů.

2.6 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí neboli **SWOT analýza** navazuje na modely S-C-P, které byly vyvinuty pro tvorbu strategie. Pokud si chceme přiblížit metodu SWOT, můžeme vyjít z definice strategie, která strategii považuje za vytvoření budoucího způsobu řízení

²⁷ VEBER, Jan. *Management - základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2014. 736 str. ISBN 978-80-7261-274-1.

organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek firmy - strengths,
- slabých stránek firmy - weaknesses,
- příležitostí v okolí firmy - opportunities,
- hrozeb okolí - threats.

Jednotlivé faktory se budou lišit v závislosti na tom, do jakého typu odvětví firma patří a v jakém stádiu životnosti se odvětví nachází.

a) Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Při analýze budoucích hrozeb okolí je nutné vycházet jak z hrozeb makro, tak mikrookolí firmy. Je nesporné, že prosazující se globalizace značně rozšiřuje hranice relevantního okolí. Mezi typické hrozby patří např. státní regulace, velký počet konkurujících firem, stejně velké konkurující firmy, pomalý růst odvětví, hrozba vstupu nového výrobce atd.

Příležitosti jsou chápány jako příležitosti, které pomohou firmě neutralizovat hrozby, jednak jako růstové a rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. Ve druhém případě bude charakter příležitostí závislý na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu či zda půjde o mezinárodní nebo globální trhy.²⁸

b) Silné a slabé stránky firmy

Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány především v oblastech jako je např. finanční postavení podniku, výzkum a vývoj, úroveň managementu, image firmy či výrobku atd.²⁹

²⁸ KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.

²⁹ KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.

	Pomocné pro dosažení cíle	Škodlivé pro dosažení cíle
Vnitřní atributy organizace	S - strenghts Silné stránky	W - weaknesses Slabé stránky
Vnější atributy prostředí	O - opportunities Příležitosti	T - threats hrozby

Tab. 2.6: **SWOT analýza**, zpracováno podle **KOTLER, P.** *Marketing management*. 2013.

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek vznikají různé varianty budoucího strategického chování, vždy je nutné vzít v úvahu, že jde o budoucí vývoj, tzn. že jak silné a slabé stránky, tak i příležitosti a hrozby je nutno chápat dynamicky, zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení těchto faktorů. Bez ohledu na organizační úroveň, na které je analýza SWOT aplikována, pak lze určit takzvanou

- ideální podnikatelskou jednotku, která má velké příležitosti a malá ohrožení,
- spekulativní podnikatelskou jednotku, která má velké příležitosti, ale i velká ohrožení,
- vyzrálou podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a malými ohroženími,
- znepokojující podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a velkými ohroženími.

Podle charakteru odvětví a vzniklých kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro organizaci i pro jednotlivé organizační složky volit různé typy strategií, které vycházejí na základě SWOT analýzy ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

- **přístup S - O**: využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- **přístup W - O**: snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- **přístup S - T**: využívat svých silných stránek k eliminaci hrozeb,
- **přístup W - T**: snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace.

2.7 Shrnutí

V teoretické části byly objasněny nejdůležitější pojmy, které se týkají tématu této bakalářské práce, a to podnik a jeho okolí, konkurence a konkurenceschopnost, základní metody marketingového výzkumu (Porterův model pěti sil, SLEPT analýza a SWOT analýza).

Autorka vychází z toho, že podnik je souborem hmotných a nehmotných složek k podnikání, jako jsou věci, práva a jiné majetkové hodnoty. Konkurenci bere jako soutěžení společností na trhu, jejichž jedním z cílů je udržení a získání zákazníků.

3 Analýza konkurenčního okolí

3.1 Představení společnosti

Autorka provádí analýzu obchodní společnosti ORFIN Industry, s. r. o., IČ 25818406, se sídlem Masarykovo nám. 36/19, Fryštát, 733 01 Karviná. Společnost se zabývá velkoobchodem se stavebními materiály a nářadím.

3.1.1 Historický vývoj společnosti

Společnost vznikla 3. srpna 1998 pod názvem ORFIN Trading, s. r. o. jako obchodní společnost. Její název byl změněn 4. srpna 2009 na ORFIN Industry, s. r. o. a od roku 2014 je sídlo společnosti ve městě Karviná. Svou další kancelář má v Praze a Rožnově pod Radhoštěm.

Stávajícím majoritním vlastníkem, jediným jednatelem a zároveň ředitelem společnosti je pan Luboš Orság, který byl jednatelem již od vzniku společnosti.

Společnost začínala svou obchodní činností nákupem a prodejem dřevařských výrobků. V roce 2009 začala působit na trhu stavebních materiálů, jejichž sortiment postupně navyšuje. V loňském roce k nim přibyl prodej stavebního nářadí a dalších doplňkových produktů.

Společnost se také začíná úspěšně angažovat v oblasti dodávek těžké techniky do polských černouhelných dolů, a to provizně pro německého výrobce této techniky.³⁰

3.1.2 Organizační struktura

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. je společností o deseti zaměstnancích s touto organizační strukturou:

a) Ředitel společnosti (zároveň jednatel a majoritní vlastník)

Určuje obchodní politiku společnosti a hlavní směry budoucího prodeje. Zařizuje a uzavírá hlavní kontrakty s odběrateli a dodavateli. Řídí celkovou ekonomiku společnosti

³⁰ Vlastní zpracování dle dostupných firemních informací. Společnost si nepřála publikovat bližší informace.

s pomocí bankovních domů a podniká kroky k získání stabilního a silnějšího postavení na trhu.

b) Asistentka

Realizuje bankovní převody, provádí fakturace a další organizačně administrativní činnost.

c) Vedoucí prodeje

Přímo řídí obchodní zástupce a je zodpovědný za jejich činnost řediteli společnosti. Připravuje návrhy pro obchodní činnost společnosti, předjednává obchodní dohody, připravuje obchodní smlouvy, hledá nové produkty. Provádí veškeré potřebné kroky pro zajištění denního chodu společnosti a připravuje rozvoj společnosti.

d) Obchodní zástupci pro Českou republiku

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. zaměstnává pět obchodních zástupců. Navštěvují dodavatele a odběratele, získávají nové klienty. Připravují nabídky zboží, zajišťují tok objednávek od odběratelů k výrobcům, zařizují včasnou výrobu a dodání objednaného zboží. Zajišťují dopravu zboží, připravují podklady pro fakturaci, aktualizují ceníky a zajišťují běžnou denní obchodní činnost na území České republiky.

e) Obchodní zástupce pro Polsko a Maďarsko

Společnost pro tuto činnost zaměstnává jednoho pracovníka, kterým je polský státní příslušník. Provádí shodnou činnost jako obchodní zástupci pro Českou republiku, avšak na území Polska, Maďarska a Itálie.

f) Účetní

Zpracovává účetnictví společnosti a komunikuje s úřady, jako je finanční úřad, OSSZ, zdravotní pojišťovny apod.

3.1.3 Zaměření společnosti

Společnost na základě uzavřených smluv o výhradním obchodním zastoupení a odběratelských smluv nakupuje stavební materiál v Itálii, Slovensku a Polsku a distribuuje jej

do stavebnin a větších firem v České republice, Polsku a Maďarsku jakožto jejich výhradní dodavatel.

Prodej zboží je realizován buď jako přímý prodej s následnou fakturací nebo formou konsignačních skladů u vybraných velkých stavebnin. Dodávky zboží probíhají přímo od konkrétního dodavatele do jednotlivých stavebnin nebo s využitím meziskladu společnosti v Karviné. Pro dopravu jsou využívány spediční firmy i doprava dodavatelů.

Sortiment zboží, se kterým ORFIN Industry, s. r. o. převážně obchoduje, je následující:

- sádrokartonové desky a profily pod sádrokartony,
- OSB desky, dřevotřískové desky,
- izolační polystyreny, izolační vaty a izolace potrubí,
- zdící materiály, cement,
- laminátové a jiné druhy podlah,
- nářadí ve třídě hobby a profi,
- pracovní oděvy,
- doplňkový sortiment.

V současné době společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává vybrané stavební materiály a pomůcky do velké části stavebnin v České republice, mimo Jihočeský a Západočeský kraj. Dále je dodavatelem do největší maďarské sítě stavebnin újHáz.

3.2 Zhodnocení stávající situace na českém trhu

Tuzemský trh stavebních materiálů je v současné době rozdělen takto:

- a) Výrobci stavebních materiálů a nářadí** - prodej realizují buď napřímo přes své vlastní obchodníky velkým stavebninám, velkým realizačním firmám, obchodním řetězcům (např. OBI, Baumax), nebo vybraným obchodním společnostem. Zahraniční výrobci distribuují své výrobky na český trh stejně jako tuzemský výrobce, avšak někteří využívají spolupráci s konkrétní jednou nebo více tuzemskými obchodními společnostmi, kterým udělí výhradní obchodní zastoupení buď na celou republiku (v případě jedné firmy), nebo její část (v případě udělení zastoupení více firmám

po regionech). Jako výhradní obchodní zástupce působí i společnost ORFIN Industry, s. r. o., jež prodává produkty konkrétního výrobce.

- b) Obchodní společnosti**, které nakupují zboží od výrobců a dále jej prodávají jiným obchodním společnostem, stavebninám, železářstvím nebo stavebním firmám a řemeslníkům. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. takto doplňkově obchoduje s výrobcí, u kterých nemá výhradní zastoupení.
- c) Velké stavebniny a obchodní řetězce** nakupující zboží u obchodních společností nebo přímo u výrobců. Zboží prodávají menším stavebninám a železářstvím, stavebním firmám, řemeslníkům a formou maloprodeje jednotlivým zákazníkům. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. tímto způsobem neobchoduje.
- d) Malé stavebniny a železářství** nakupující od obchodních společností, větších stavebnin a železářství. Prodávají formou maloprodeje řemeslníkům a jednotlivým zákazníkům. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. tímto způsobem neobchoduje.

3.2.1 Hlavní dodavatelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. je obchodní zástupce několika zahraničních výrobců stavebních materiálů a nářadí pro Českou republiku. V tuzemsku nejenže prodává výrobky z jejich produkce, ale také je plně zastupuje a hájí jejich obchodní zájmy na území České republiky.

Jedná se o tyto zahraniční výrobní společnosti :

- **NEOPROFIL**

Společnost je výrobcem profilů pro uchycení sádrokartonů. Historie výroby sahá do roku 2008. Má dva výrobní závody - jeden v Polsku ve městě Tarnów, druhý v Německu ve městě Schwerte. Mimo produkci pod značkou NEOPROFIL vyrábí sádrokartonové profily pod značkou RIGIPS pro výrobce sádrokartonů RIGIPS. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. má výhradní zastoupení tohoto výrobce pro prodej profilů pro uchycení sádrokartonů v České republice. Profily nakupuje z produkce obou výrobních závodů podle toho, který je z důvodu úspory dopravních nákladů blíže odběrateli. Distribuce probíhá výhradně do velkých stavebnin a stavebních firem.

Nově společnost NEOPROFIL vyrábí izolační minerální vlny pod označením NEOWOOL, které společnost ORFIN Industry, s. r. o. taktéž dováží do České republiky.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. spolupracuje s tímto výrobcem již od roku 2009.

- **NORGIPS**

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. jakožto výhradní obchodní zastoupení v České republice společnosti NEOPROFIL, která kooperuje se společností NORGIPS, prodává na českém trhu také sádkartonové desky pod označením RIGIPS a NORGIPS. Na český trh však přes společnost ORFIN Industry, s. r. o. plynou sádkartonové desky jiných rozměrů, než jsou na českém trhu běžné. Výrobní závody společnosti NORGIPS se nacházejí v polských městech Varšava a Opole.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. spolupracuje s tímto výrobcem již od roku 2009.

- **NEOTHERM**

Společnost je výrobcem termoizolačních materiálů pro stavebnictví. Zahájení výroby bylo v roce 2008. Výrobní závod má v Polsku ve městech Myszków a Wrocław, kde se vyrábějí polystyrenové desky a cement-polystyrenové desky. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. má výhradní obchodní zastoupení prodeje těchto izolačních desek pro Českou republiku, které prodává velkým stavebninám a stavebním firmám ve vybraných regionech.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. spolupracuje s tímto výrobcem již od roku 2009.

- **Eurofibre S.p.A**

Společnost je výrobcem stavebních izolací a má výrobní závod v Itálii ve městě Marconi v regionu Benátky. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. jako jediný z České republiky nakupuje tyto stavební izolace u daného výrobce a prodává je velkým stavebninám i stavebním firmám ve vybraných regionech České republiky a největší maďarské síti stavebnin újHáz Centrum.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. spolupracuje s tímto výrobcem od roku 2014.

- **FLAXPOL**

Společnost s výrobním závodem v polském městě Kluczbork je výrobcem a distributorem značkových produktů jako jsou OSB desky, dřevotřískové desky, laminované desky a další obdobné stavební materiály. Dále je producentem ochranných oděvů a pomůcek.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. nakupuje produkty z nabídky této společnosti a prodává je stavebninám v České republice.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. spolupracuje s tímto výrobcem od roku 2013.

- **Považská cementáreň, a. s., Ladce**

Společnost je vlastníkem lomu a výrobního závodu na výrobu pytlovaného a sypaného cementu nejvyšší kvality. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. nakupuje a prodává pytlovaný cement stavebninám a stavebním firmám v České republice a největší maďarské síti stavebnin újHáz Centrum, sypaný cement pak polskému výrobcí betonu a tmelů v Jaworznu.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. spolupracuje s tímto výrobcem od roku 2012.

- **Stalco, s.k.a.**

Společnost je polský výrobce ručního stavebního nářadí s výrobním závodem ve městě Skawina u Krakova. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. má výhradní obchodní zastoupení pro prodej výrobků z produkce této společnosti pro Českou republiku a zboží prodává stavebninám a železářstvím po celé České republice. Prodej nářadí je však pouze doplňkovým sortimentem prodeje.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. spolupracuje s tímto výrobcem od roku 2014.

- **Kronoflooring GmbH, Drážďany**

Společnost je výrobcem špičkových laminátových podlah. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. nakupuje tyto laminátové podlahy a prodává je vybraným zákazníkům v České republice.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. s tímto výrobcem spolupracuje od roku 2014.

- **Caramba**

Společnost je výrobcem a dodavatelem chemických přípravků pro domácnost i průmysl. Výrobní závod se nachází v německém Duisburgu.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. spolupracuje s tímto výrobcem nově od roku 2015.

- **KRONOPOL**

Společnost je výrobcem OSB desek. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. odebírá zboží ze závodu, který se nachází v polském městě Żary.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. spolupracuje s tímto výrobcem od roku 2013.

Výrobní závody jednotlivých hlavních dodavatelů společnosti ORFIN Industry, s. r. o. jsou znázorněny na následující mapě:



Obr. 3.2.1. : Hlavní dodavatelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

Vlastní zpracování.

3.2.2 Hlavní odběratelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává stavební materiály vybraným a prověřeným tuzemským odběratelům, a to přímými dodávkami z výrobních závodů nebo s využitím meziskladu v Karvině.

Hlavní odběratele společnosti ORFIN Industry, s. r. o. lze rozdělit podle kritéria formy realizace dodávky:

a) Konsignační sklady

Konsignační sklad je fyzický sklad materiálu. Od běžného skladu se liší tím, že zboží zde uskladněné je stále ve vlastnictví dodavatele. Konsignační zboží odběratel nemá ve své skladové evidenci.³¹

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. nakupuje u svých dodavatelů stavební materiály a nářadí a dováží je do skladů ekonomicky a obrátově silných společností, kde je zboží evidováno jako zboží konsignační. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. je povinna za zakoupené zboží platit svým dodavatelům. Podle uzavřených Smluv o konsignačním skladu odběratel průběžně odčerpává zboží z konsignačního skladu, prodává jej jako své vlastní a inkasuje za něj platby. Po ukončení daného měsíce je provedena inventura konsignačního skladu a zboží odebrané odběratelem je mu fakturováno a následně zapláceno. Zboží, které zůstává neprodané v konsignačním skladu, je stále majetkem dodavatele a finanční tíži na jeho zakoupení (až do doby odebrání zboží odběratelem) na sebe přebírá ORFIN Industry, s. r. o.

Je patrné, že princip konsignačního skladu lze využít u prověřených obchodních partnerů. Předpokladem jeho možnosti je buď silné ekonomické zázemí dodavatele nebo podpora bankovních ústavů dodavatele. V případě společnosti ORFIN Industry, s. r. o. jsou konsignační sklady poskytnuty pouze již předem dlouhodobě prověřeným společnostem a pro financování jsou využívány v převážné míře bankovní úvěry.

- **STAVOSPOL, s. r. o.**

Tato společnost je jednou z největších sítí stavebnin v České republice. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává takřka veškeré zboží ze své nabídky do všech stavebnin v této síti, které jsou rozmístěny v následujících městech: Frenštát pod Radhoštěm, Hodonín, Luleč, Nový Jičín, Pohořelice, Prostějov, Uherské Hradiště, Znojmo a Žďár nad Sázavou.

- **DELFY, s. r. o.**

Společnost patří mezi větší stavebniny v západních Čechách. Sídli ve městě Most. Další provozovny se nacházejí v Litvínově, Jířetíně a Petřvaldu u Karviné.

³¹ ShopCentrik. *NETDIRECT*. [online]. 10.4.2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.shopcentrik.cz/slovník/konsignacni-sklad.aspx>

- **BESTA - Berný, s. r. o.**

Tato společnost patří mezi největší stavebniny ve východních Čechách. Sídli v Jičíně, pobočku má také v Hořicích.

b) Přímé dodávky do stavebnin

Mezi největší přímé odběratele společnosti ORFIN Industry, s. r. o., ve kterých není zřízen konsignační sklad, patří tyto stavebniny:

- **MPL Trading, s. r. o.**

Společnost se řadí mezi velkou síť stavebnin. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává do vybraných stavebnin z této sítě, a to do Prahy, Zlína, Olomouce, Otrokovic a Prostějova.

- **MPL KAUF, s. r. o.** s prodejnou v Ostravě
- **TRADIX UH, a. s.**

Společnost patří mezi významné moravské stavebniny. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává do všech jejich provozoven, které jsou umístěny ve městech Staré Město, Kroměříž, Hradec Králové, Olomouc, Benátky nad Jizerou, Břeclav, Brno, Prostějov a Vsetín.

- **ISO Praha, s. r. o.** s prodejnou v Praze
- **ETYMOS, s. r. o.** s prodejnou v Karviné a Havířově
- **Stavebniny PPK** v Karviné

c) Přímé dodávky stavebním firmám

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. spolupracuje s některými stavebními firmami v regionu Ostrava, pro které zajišťuje přímé dodávky stavebních materiálů pro konkrétní stavby. Mezi nejvýznamnější patří:

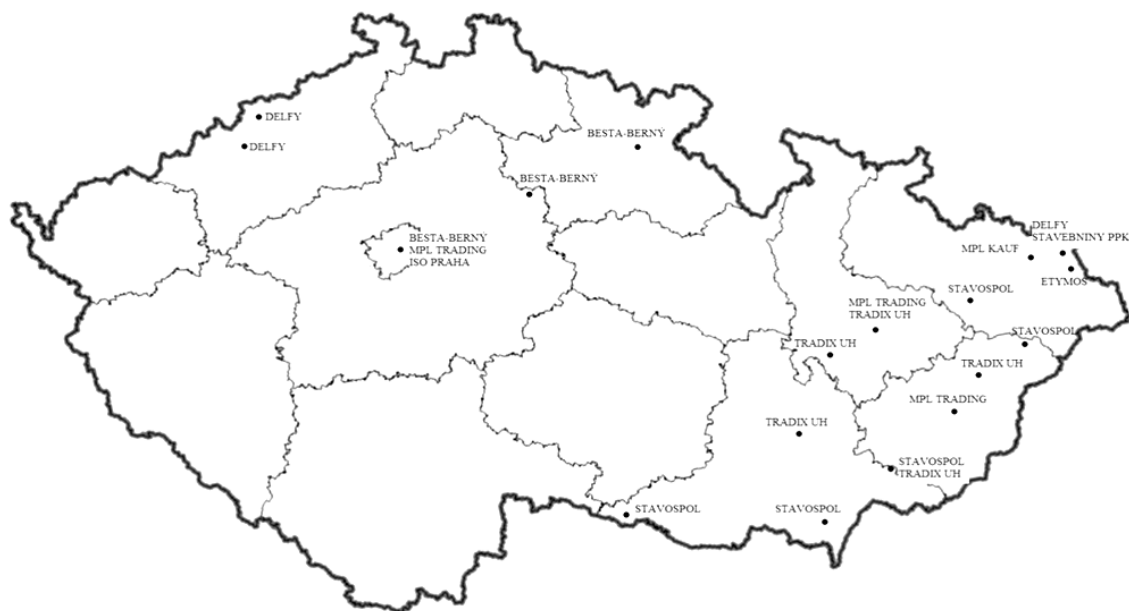
- **DT ARTIKL, s. r. o.**

Jedná se o realizační stavební společnost zabývající se výstavbou a rekonstrukcí rodinných domů a průmyslových objektů.

- **TOP LOKALITY, a. s.**

Tato realizační stavební společnost se zabývá výstavbou a rekonstrukcí rodinných domů, průmyslových objektů, veřejných prostranství apod.

Prodejní místa jednotlivých odběratelů společnosti ORFIN Industry, s. r. o. jsou znázorněny na následující mapě:



Obr. 3.2.2. : **Hlavní odběratelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.**

Vlastní zpracování.

3.2.3 *Konkurenti společnosti ORFIN Industry, s. r. o.*

Konkurenci společnosti ORFIN Industry, s. r. o. lze rozdělit do dvou skupin, a to na:

- konkurenci v oblasti produktů neboli výrobců,
- konkurenci mezi dodavateli.

Kromě společnosti ORFIN Industry, s. r. o. působí na českém trhu stavebních materiálů a náradí spousta jiných obchodních společností a výrobců, kteří prodávají zboží stejného nebo podobného charakteru od jiných, v některých případech i stejných výrobců. Je pochopitelné, že s těmito firmami společnost ORFIN Industry, s. r. o. svádí konkurenční boj. Pro úspěšnou realizaci prodeje je nutné nabídnout odběratelům:

- kvalitní produkty jakožto výhradní obchodní zástupce. V případě dodávek zboží, které jsou předmětem výhradního obchodního zastoupení, nemusí společnost ORFIN Industry, s. r. o. cenově bojovat s jinými dodavateli stejného zboží, avšak musí svádět konkurenční boj s dodavateli totožného sortimentu z produkce jiných výrobců.
- lepší obchodní a cenové podmínky u shodných produktů dodávaných i jinými dodavateli. Některé konkrétní zboží kupuje u stejných výrobců jak společnost ORFIN Industry, s. r. o., tak i jiní dodavatelé. Při prodeji tohoto zboží svádějí tvrdý konkurenční boj o zákazníka.

3.3 SLEPT analýza

Pomocí SLEPT analýzy autorka posoudí a vybere oblasti, u kterých se dá předpokládat změna, která by mohla mít dopad na společnost jako celek. Autorka se bude snažit odhadnout, k jakým změnám může dojít a jak dalece to společnost ovlivní.

a) Sociální faktory

- **Velikost populace**

Velikost populace ve vztahu k jejímu geografickému rozložení je důležitým faktorem, jenž ovlivňuje prodej výrobků v jednotlivých regionech České republiky. Tam, kde je větší počet obyvatel, tam je přímo úměrně větší počet domů a bytů, ve kterých tito lidé žijí. Lze předpokládat, že v oblasti s větším počtem obyvatel se vyskytuje větší počet nebytových domů, které slouží jako administrativní budovy, kanceláře, prodejny, průmyslové objekty, prostory pro poskytování služeb apod. Z toho všeho vyplývá, že v oblastech s větším počtem obyvatel, bude větší potřeba stavebních materiálů, což znamená větší možnosti prodeje pro společnost ORFIN Industry, s. r. o.

V následujících dvou tabulkách je zachycen vývoj počtu obyvatel v České republice a počet obyvatel podle jednotlivých krajů.

	2009	2010	2011	2012	2013
Celkem obyvatel	15 664	15 702	15 663	15 680	15 674

Tab. 3.3 : **Vývoj počtu obyvatel v České republice.**
Zpracováno dle informací Českého statistického úřadu.

Kraj	Počet obyvatel
Pardubický	1 312 481
Ústecký	1 252 202
Jihomoravský	1 218 732
Olomoucký	1 171 158
Hlavní město Praha	824 160
Královéhradecký	637 143
Plzeňský	636 015
Karlovarský	585 583
Jihočeský	574 688
Zlínský	551 689
Moravskoslezský	516 315
Kraj Vysočina	510 099
Liberecký	438 767
Středočeský	299 445

Tab. 3.3 : **Počet obyvatel v jednotlivých krajích České republiky.**
Zpracováno dle údajů Českého statistického úřadu. Data k 12/2014.

Město	Počet obyvatel
Praha	1 272 690
Brno	384 277
Ostrava	302 456
Plzeň	169 688
Liberec	102 247
Olomouc	100 043
Ústí nad Labem	95 003
Hradec Králové	94 242
České Budějovice	93 883
Pardubice	91 073

Tab. 3.3 : **Deset největších měst České republiky podle počtu obyvatel.**
Zpracováno dle údajů Českého statistického úřadu. Data k 26. 3. 2011.

Z výše uvedených tabulek je zřejmé, ve kterých oblastech a městech je větší počet obyvatel, tím větší výskyt staveb obecně, a tím taky předpoklad vyšší prodejnosti stavebních materiálů.

- **Vzdělanost obyvatelstva**

Kvalifikace a schopnost jednat s lidmi jsou důležitým předpokladem spokojenosti zákazníků a jejich zájmu na opětovném nakupování u společnosti ORFIN Industry, s. r. o. jakožto dodavatele. Na straně kupujících lze předpokládat, že se vzdělaností lidí roste zájem o nové moderní bydlení, s čímž roste taktéž potřeba investic do stavebních materiálů.

Následující tabulka zachycuje úroveň vzdělání obyvatel České republiky v letech, kdy probíhalo sčítání lidu. Na první pohled je zřejmé, že ubývá lidí se základním vzděláním a zvyšuje se počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním. Je to způsobeno hlavně tím, že lidé si chtějí prodloužit svůj studentský život a odložit práci, neboť vědí, že je velmi obtížné ji v dnešní době sehnat. Někteří studují vysokou školu proto, že v práci budou lépe platově ohodnoceni. Je tedy předpoklad, že při zaměstnání lidí s vyšším vzděláním mohou být prodejní služby zákazníků na dobré obchodní i technické úrovni. A zároveň lze předpokládat, že stále vyšší podíl obyvatel bude mít zájem o investice do moderního bydlení.

Vzdělání	1980	1991	2001	2011
Základní	45%	33%	23%	18%
Střední odborné	33%	35%	38%	33%
Úplné střední všeobecné	4%	4%	5%	7%
Úplné střední odborné	13%	19%	22%	20%
Vyšší	0%	0%	1%	4%
Vysokoškolské	5%	7%	9%	12%

Tab. 3.3 : **Úroveň vzdělání obyvatelstva České republiky.**

Zpracováno dle údajů Českého statistického úřadu.

- **Příjmy obyvatelstva**

Na výši příjmů obyvatel v konkrétních lokalitách závisí jejich schopnost utratit část svých příjmů za stavební materiály a náradí.

Následující tabulka uvádí vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2008-2013. Je z ní patrné, že se tato mzda zvýšila o necelých 2 500 Kč. Dle Českého statistického úřadu činí ke dni 16. 4. 2015 průměrná měsíční mzda 25 546 Kč.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrná hrubá měsíční mzda	22 592 Kč	23 344 Kč	23 864 Kč	24 455 Kč	25 067 Kč	25 078 Kč
Průměrná hrubá měsíční mzda v nepodnikatelské sféře	23 334 Kč	24 411 Kč	24 453 Kč	24 494 Kč	25 014 Kč	25 254 Kč
Průměrná hrubá měsíční mzda v podnikatelské sféře	22 439 Kč	23 104 Kč	23 733 Kč	24 447 Kč	25 078 Kč	25 038 Kč

Tab. 3.3 : Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice.

Zpracováno dle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí.

Další tabulka zobrazuje hrubou mzdu v jednotlivých krajích České republiky. Nejvyšší mzdy pobírají lidé žijící v hlavním městě Praha, nejnižší mzdy lidé v Karlovarském kraji, a to o necelých 11 300 Kč.

Kraj	Hrubá mzda
Hlavní město Praha	33 122 Kč
Středočeský	25 916 Kč
Jihomoravský	24 537 Kč
Plzeňský	24 345 Kč
Liberecký	23 443 Kč
Královéhradecký	23 354 Kč
Moravskoslezský	23 265 Kč
Kraj Vysočina	23 052 Kč
Ústecký	22 878 Kč
Jihočeský	22 862 Kč
Zlínský	22 507 Kč
Olomoucký	22 477 Kč
Pardubický	22 271 Kč
Karlovarský	21 848 Kč

Tab. 3.3 : Hrubá mzda v jednotlivých krajích České republiky.

Zpracováno dle údajů Českého statistického úřadu. Data za 2. čtvrtletí 2014.

- **Obnova infrastruktury**

V jednotlivých regionech České republiky se setkáváme s různým stářím budov. Tam, kde je jejich stáří vyšší, je reálný předpoklad nutnosti investic do jejich obnovy a rekonstrukcí, což má za následek zvýšení nákupu stavebních materiálů.

- **Budování nové infrastruktury**

V ekonomicky silných regionech je předpoklad vyšší míry výstavby objektů určených k bydlení, ať už jsou to rodinné či bytové domy, a s tím související budovy infrastruktury. Pro společnost ORFIN Industry, s. r. o. z toho vyplývá, že se v těchto lokalitách zvýší potřeba koupě stavebních materiálů, a tím pádem se zvýší i jejich prodej.

Zhodnocení sociálních faktorů

Autorka po posouzení všech dostupných sociálních faktorů navrhuje, aby se společnost ORFIN Industry, s. r. o. snažila intenzivněji pronikat na trhy, které jsou sociálně silné. Tzn. jak do regionů s vyšším počtem obyvatel a zároveň s vyššími příjmy, tak do regionů, kde je patrná zvýšená nutnost výstavby a rekonstrukce budov. Pro objektivní stanovení cílů je však nutné posoudit regiony i z jiných než sociálních hledisek.

b) Právní faktory

- **Stavební zákon a legislativa**

Z právních faktorů jsou pro prodejce stavebních materiálů důležité změny zakotvené ve stavebním zákoně a jiné legislativní změny týkající se realizace staveb. Z nich může vyplynout zvýšená potřeba některých konkrétních materiálů, které by zohledňovaly nové předpisy používání určitých typů materiálů, případně legislativní nařízení na úpravy či budování nových objektů. Toto však pro společnost ORFIN Industry, s. r. o. nemá podstatný vliv, jelikož je distributorem zcela běžných stavebních materiálů.

c) Ekonomické faktory

- **Inflace**

Inflace má dopad na kupní sílu obyvatelstva, ale promítá se i do kupní síly investorů a realizačních firem, které stavební materiál a nářadí kupují. V konečném důsledku to znamená,

že lidé i firmy si za stejný finanční obnos budou moci meziročně nakoupit o něco méně než v minulém období. Výhodou pro společnost ORFIN Industry, s. r. o. i každou jinou firmu je celospolečenský dopad inflace, protože postihne úplně všechny.

Průměrná roční inflace za rok 2014 byla 0,4%. Vývoj inflace v České republice znázorňuje následující tabulka:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inflace v %	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Tab. 3.3 : **Vývoj inflace v České republice.**

Zpracováno dle údajů Českého statistického úřadu.

Při prodeji v tuzemsku míra inflace ovlivňuje kupní sílu jak celorepublikově, tak i regionálně a stejně všechny konkurenty, z čehož vyplývá, že nevytváří výhody v konkurenčním boji. Prodejnost může poklesnout, což zvyšuje konkurenční boj ve smyslu ještě větších aktivit všech zúčastněných pro získání zákazníka.

- **Nezaměstnanost**

Na veškerý prodej, tedy i na prodej stavebních materiálů a náradí, má nezaměstnanost vliv hlavně jak pro obyvatelstvo jako takové, tak i pro prodávající. Čím vyšší bude v daném regionu nezaměstnanost, tím poklesne objem financí u obyvatel a tím se sníží jejich kupní síla. Lidé budou utrácet hlavně za potraviny, nájemné a za energie. Na nákupu stavebních materiálů a náradí budou šetřit, což se projeví na poklesu prodeje. Pro společnost ORFIN Industry, s. r. o. má toto vliv zvláště v regionálních měřících, to je tam, kde společnost nejvíce prodává. Podle níže uvedených tabulek je patrné, že prodejnost v „mateřském“ Moravskoslezském kraji je nezaměstnaností silně ovlivněna.

Následující tabulka zobrazuje obecnou míru nezaměstnanosti v České republice v období 2008-2013. Můžeme vidět, že míra nezaměstnanosti se v průběhu let zvýšila o 2,6%.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Obecná míra nezaměstnanosti v %	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0

Tab. 3.3 : **Obecná míra nezaměstnanosti v České republice.**

Zpracováno dle údajů Českého statistického úřadu.

Další tabulka zachycuje nezaměstnanost v jednotlivých krajích České republiky. Nejvyšší nezaměstnanost je v kraji Ústeckém, Moravskoslezském a Olomouckém.

Kraj	Nezaměstnanost
Ústecký	10,89%
Moravskoslezský	9,96%
Olomoucký	9,20%
Karlovarský	8,43%
Jihomoravský	8,42%
Liberecký	7,77%
Kraj Vysočina	7,60%
Zlínský	7,57%
Jihočeský	6,67%
Pardubický	6,53%
Středočeský	6,52%
Královéhradecký	6,45%
Plzeňský	5,90%
Hlavní město Praha	5,08%

Tab. 3.3 : Nezaměstnanost v jednotlivých krajích České republiky.

Zpracováno dle údajů Českého statistického úřadu. Data k 2/2015.

- **Cena vstupů**

V případě růstu cen od dodavatelů bude prodávající nucen adekvátně zvýšit své prodejní ceny. To může vést ke snížení prodejnosti daných typů zboží, u kterých se ceny posunuly směrem nahoru.

Ve stavebnictví však platí, že se převážně plošně zvyšují ceny vstupů podle druhů zboží. V praxi platí, že pokud dojde k navýšení cen některého výrobku u jednoho z hlavních výrobců daného zboží, dojde k lavinovému zvýšení cen shodného typu zboží i u dalších výrobců. Při úpravě cen směrem dolů je tomu obdobně.

Je to dáno jednak tím, že všichni výrobci používají k výrobě shodného typu výrobku shodné suroviny, které mají přímý vliv na cenu konečného výrobku. Ceny energií se promítají do cen obdobně. Ceny pohonných hmot a dopravy rovněž ovlivní konečnou cenu. Zvýhodnění jsou dodavatele, kteří mají k zákazníkovi kilometrově blíže. Marže obchodních firem jsou relativně ustálené.

V praxi to pak znamená, že i finální ceny daných výrobků pro zákazníka určuje výrobce již svou prodejní cenou, na kterou nemají obchodní společnosti a finální prodejci zásadní vliv. Takže konkurenční boj tímto není nijak zvlášť ovlivněn.

Zhodnocení ekonomických faktorů

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. by se měla zaměřit na expanzi svého prodeje do ekonomicky silných oblastí, jinými slovy tam, kde mají lidé na nákup dostatek finančních prostředků. Prosazování se na trhu v regionech Praha a Středočeský kraj by bylo z pohledu společnosti ORFIN Industry, s. r. o. velkým přínosem zvyšování obrátu i zisku.

d) Polické faktory

- **Postoj vůči investicím**

Stát může měnit svůj postoj vůči investicím, a to jak v celorepublikovém a regionálním měřítku, tak v dílčích projektech. Převážně podporuje celé regiony a dílčí projekty v oblasti nové výstavby, rekonstrukcí a rozvoje průmyslu, který s sebou přináší taktéž zvýšenou stavební aktivitu. Stát může podporovat i projekty, které skrytě přinášejí potřebu investic v oblasti stavebnictví. Podpora investic může být dána ekonomickými, politickými či sociálními faktory a zároveň potřebou rozvoje daného regionu či jednotlivých konkrétních projektů.

Postoj státu vůči investicím má na prodejnost společnosti ORFIN Industry, s. r. o. vliv, avšak musí tento vývoj patřičně sledovat. Byť se nejedná o realizační společnost, nýbrž o společnost dodavatelskou, tak podpora státu v oblasti stavebnictví či tam, kde podpora státu rozvoj stavebnictví přináší, zvyšuje potřebu nákupu stavebních materiálů. Proto při úspěšném konkurenčním boji může společnost ORFIN Industry, s. r. o. zvýšit svou prodejnost a zisk.

e) Technologické faktory

- **Nové metody výstavby a nové materiály**

Čas od času se ve stavebnictví objeví nové metody výstavby, které na sebe vážou nutnost použití nových stavebních materiálů. Jindy se naopak objeví nové pokrokové stavební materiály, které změni poměr mezi prodejem stávajících a těchto nových materiálů. Výrobci i prodejci musí okamžitě na tyto změny reagovat, a tím zamezit poklesu prodeje svých výrobků

na úkor firem, které již tyto inovativní či nové výrobky nabízejí. Výrobci se musí snažit být mezi těmi, kteří tyto výrobky na trh přinesou mezi prvními, čímž se pojistí proti případnému poklesu obrátu a naopak si zajistí vyšší prodejnost.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. se snaží přinášet výrobcům, které obchodně v České republice zastupuje, detailní informace o konkurenčních výrobcích. Jedná se hlavně o nové konkurenční produkty na trhu, o názacích nových inovativních úprav produktů konkurence, zvýšení produkce konkurence, pohyby cen konkurenčních výrobků. Tím, že společnost ORFIN Industry, s. r. o. předává tyto informace svým výrobcům, se snaží zajistit stabilní silné konkurenční pozice na trhu prodejem neustále konkurenčního zboží „svých“ výrobců.

Zhodnocení SLEPT analýzy u společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

Konkurenční boj ovlivňuje řada faktorů. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. musí sledovat jejich vývoj, důkladně je analyzovat a poté přijmout opatření, jak využít těchto změn ve svůj prospěch a lépe se na konkurenční boj připravit.

Je potřeba, aby byl stále intenzivněji prováděn průzkum konkurence (ceny výrobků konkurenčních značek, inovace v nabídkách konkurence) a více spolupracovat se svými dodavateli, které společnost ORFIN Industry, s. r. o. zastupuje.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. by se měla více zaměřit na posílení svého postavení v ekonomicky silných oblastech s vysokými příjmy obyvatel a nízkou nezaměstnaností. Prozatím slabou aktivitu v pražském regionu a celých Středních Čechách je nutné změnit posílením své obchodní činnosti v této oblasti. Tím se zvýší jak obrát, tak ziskovost společnosti.

3.4 Analýza konkurence

3.4.1 Monitoring konkurence

Stavebnictví je vysoce konkurenčním odvětvím. Konkurenční boj probíhá:

- mezi výrobními podniky, které vyrábějí obdobné produkty. Jednotlivé výrobní podniky se snaží protlačit na trh a propagovat právě svůj výrobek, jinak řečeno svou

značku, a bojují s výrobci jiných značek. K prodeji používají buď přímo své obchodníky nebo firmy, kterým udělili obchodní zastoupení. Tento model umožňuje náležitě propagovat výrobky dané značky s cílem dosažení maximálního prodeje na úkor konkurenčních značek. Někteří výrobci však pro prodej používají metodu prodeje "komukoliv", což je nejhorší možný způsob propagace své značky, jelikož taková obchodní firma nemá zájem prosazovat konkrétní značku u daného typu výrobku, ale prodává dále produkty jakékoliv značky.

- mezi obchodními zástupci konkrétních výrobních podniků, kteří prosazují jimi zastupované výrobce a jejich značku zboží s cílem co nejvíc eliminovat prodej konkurenčních značek jiných výrobců.
- mezi obchodními firmami, které prodávají cokoli bez ohledu na výrobce či značku produktu. Zde dochází k velmi silnému podbízení se zákazníkovi s jediným cílem, a tím je maximální obrát a vytvoření alespoň nějakého zisku. V konečném důsledku se však dosáhne pouze toho, že jednotlivé firmy srážejí ceny na nejnižší možnou míru zisku oproti jiným firmám tak, aby vůbec byly schopny daný výrobek prodat i při minimální marži.
- mezi jednotlivými realizačními společnostmi, které se snaží nejen získat co nejvíce lukrativních zakázek, ale taky získat takového dodavatele stavebních materiálů, který mu zajistí nízké ceny, a tím mu pomůže vytvořit cenovou výhodu proti konkurenci.
- mezi jednotlivými prodejny stavebnin, kde probíhá nelítostný boj o získání každého jediného koncového zákazníka.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. je u převážné většiny jím nabízených produktů výhradním dovozcem do České republiky a na českém trhu se tak nepotkává s konkurencí, která by nabízela stejnou značku výrobku. Neúčastní se tedy těžkého konkurenčního boje mezi firmami, které prodávají zboží jakéhokoli výrobce a jakékoliv značky. Nemusí se podbízet s cenou, bojovat o každého koncového zákazníka. To na sebe přenášejí jeho odběratele.

Jiní konkurenční výrobci na tuzemském trhu nabízejí své produkty prostřednictvím svých prodejců či výhradních zástupců. Mají jediný cíl - prodat více a být úspěšnější než konkurenční výrobce. Jedná se tedy o konkurenční boj mezi značkami daných produktů.

Konkurenční boj není v tomto případě ovlivňován podbízením ceny a jiných obchodních podmínek jako u prodeje stejných výrobků „kýmkoliv“. Cenová politika je i

v tomto případě sice rozhodujícím faktorem, avšak velmi důležitými jsou i další obchodní podmínky a propagace právě dané značky výrobku.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. však některé výrobky neprodává jako výhradní dovozce, tzn. že na trhu se setkává s jinými společnostmi, které prodávají obdobné zboží jakéhokoliv výrobce. V těchto případech jde o konkurenční boj daný klasickým schématem konkurenčního boje, který je dán:

- cenou,
- rabatovou a bonusovou politikou,
- rychlostí dodávek,
- možností dílčích a kumulovaných dodávek více zboží v jedné dodávce,
- splatností faktur,
- možností využití konsignačního skladu,
- schopností rychle reagovat na požadavky zákazníka,
- dobrými vztahy s odběratelem.

Konkurencí společnosti ORFIN Industry, s. r. o. jsou převážně společnosti a výrobci, kteří nabízejí obdobný typ zboží, avšak pod jinou výrobní značkou od jiných výrobců. Konkurenční boj se tedy svádí o prosazení dané značky na trhu na úkor značky jiné.

Konkurenty společnosti ORFIN Industry, s. r. o. dělíme na dvě oblasti:

a) Hlavní konkurenti podle výrobců

Konkurenty společnosti ORFIN Industry, s. r. o. jsou výrobní podniky a prodejci produktů těchto výrobců dané značky, kteří vyrábějí a prodávají shodné typy výrobků, avšak každý pod svou značkou.

- **Lafarge Gips GmbH** - konkurence v dodávkách sádrokartonových desek RIGIPS a NORGIPS
- **Knauf** - konkurence v dodávkách sádrokartonových desek a profilů pod sádrokarton RIGIPS a NORGIPS
- **ROTAFLEX Super** - konkurence v dodávkách izolačních materiálů NEOWOOL a izolačních materiálů z produkce Eurofibre

- **URSA CZ, s. r. o.** - konkurence v dodávkách izolačních materiálů NEOWOOL a izolačních materiálů z produkce Eurofibre
- **Isover CZ, a. s.** - konkurence v dodávkách izolačních materiálů NEOWOOL a izolačních materiálů z produkce Eurofibre
- **Schwenk GmbH** - konkurence v dodávkách izolačních materiálů NEOWOOL a izolačních materiálů z produkce Eurofibre
- **Kronospan** - konkurence v dodávkách OSB desek z KRONOPOL - FLAXPOL
- **CEMEX** - konkurence v dodávkách cementu z Považské cementárny Ladce
- **EURO NÁŘADÍ, s. r. o.** - konkurence v dodávkách nářadí Stalco
- **BACHL, s. r. o.** - konkurence v dodávkách polystyrenu z NEOTHERM
- **Rotaflex** - konkurence v dodávkách polystyrenu z NEOTHERM

Výrobní závody jednotlivých konkurentů jsou znázorněny na následujících mapách:



Obr. 3.4.1 : **Hlavní konkurenti podle výrobců - Česká republika.**

Vlastní zpracování.



Obr. 3.4.1 : Hlavní konkurenti podle výrobců - Německo.

Vlastní zpracování.

b) Hlavní konkurenti podle prodejců

Konkurenty společnost ORFIN Industry, s. r. o. jsou vlastně konkurenti jeho odběratelů, to je převážně stavebnin, kterým tato společnost dodává. Jde o tzv. přenesenou konkurenci, kdy prodejnost společnosti ORFIN Industry, s. r. o. závisí na síle jeho odběratelů v konkurenčním boji proti jiným stavebninám v daných regionech. Pokud stavebniny, kterým společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává, budou konkurenceschopné vůči jiným stavebninám, bude jejich prodej růst. Tím se zároveň zvýší prodej společnosti ORFIN Industry, s. r. o. do těchto stavebnin i celkově.

- **DEK STAVEBNINY**
- **DEKTRADE, a. s.**
- **STAVMAT STAVEBNINY, a. s.**
- **BigMat CZ**
- **Hornbach** - V současné době lze využívat službu "drive-in", kdy zákazníci mohou autem přijet rovnou k regálu. Tato služba spočívá v tom, že zákazník vjede autem do určeného prostoru, dostane nákupní list a nakládá si zboží přímo do svého vozu.

Může přitom použít různé prostředky pro snadnější naložení. Tímto způsobem prodeje jsou obchodní řetězce schopny dostat se na úroveň prodeje ve stavebninách.

- **OBI** - V současnosti i zde mohou zákazníci využít služby "drive-in".

3.4.2 Párové srovnání

Párové srovnání se autorka provádí ze dvou pohledů:

a) Párové srovnání z hlediska preferencí zákazníků

Na základě rozhovorů se zákazníky autorka vybrala ke srovnání následující kritéria:

- cenu,
- rychlost dodání,
- platební podmínky,
- šířku nabídky,
- dostupnost,
- slevy.

Tabulka pro párové srovnání

Následující tabulka uvádí preference zákazníků při svých nákupech.

	Cena	Rychlost dodání	Platební podmínky	Šířka nabídky	Dostupnost	Slevy
Cena		C	C	C	C	C
Rychlost dodání			RD	ŠN	D	RD
Platební podmínky				PP	PP	PP
Šířka nabídky					D	S
Dostupnost						D
Slevy						

Tab. 3.4.2: Párové srovnání z hlediska preferencí zákazníků

Vlastní zpracování.

Vysvětlivky: C Cena
RD Rychlost dodání

PP	Platební podmínky
ŠN	Šířka nabídky
D	Dostupnost
S	Slevy

Vyhodnocení párového srovnání z pohledu zákazníků

	Počet preferencí	Pořadí kritéria
Cena	5	1.
Platební podmínky	3	2.
Dostupnost	3	3.
Rychlost dodání	2	4.
Šířka nabídky	1	5.
Slevy	1	6.

Tab. 3.4.2: Vyhodnocení párového srovnání
Vlastní zpracování s pomocí odborníka z praxe.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pro zákazníky je na prvním místě cena. Dále jsou pro zákazníky důležité platební podmínky a dostupnost prodejce.

b) Párové srovnání z hlediska konkurenceschopnosti produktů

Metodu párové srovnání z hlediska konkurenceschopnosti produktů si autorka vybrala z důvodu, že největšími konkurenty společnosti ORFIN Industry, s. r. o. nejsou jiní dodavatelé stejných produktů od stejných výrobců, ale hlavně výrobci a prodejci shodných či obdobných produktů jiných značek.

Na základě rozhovoru s odborníky z odvětví srovnává autorka dodávky stavebních izolací tří konkurenčních výrobců, z nichž jednoho zastupuje jí zvolená společnost ORFIN Industry, s. r. o. Srovnává těchto 6 parametrů:

- cenu,
- rychlost dodání,
- splatnost,
- konsignaci,
- reklamaci,
- šířku sortimentu.

Tabulka pro párové srovnání společností

Na základě těchto parametrů autorka srovnává jí zvolenou společnost ORFIN Industry, s. r. o., společnost URSA CZ, s. r. o. a společnost Isover CZ, a. s.

	ORFIN Industry, s. r. o. zastupující NEOWOOL	URSA CZ, s. r. o.	Isover CZ, a. s.
Cena	1	2	2
Rychlost dodání	1	2	1
Splatnost	2	3	2
Konsignace	1	3	2
Reklamace	1	2	1
Šířka sortimentu	2	2	1

Tab. 3.4.2: Tabulka pro párové srovnání společností

Vlastní zpracování.

Vysvětlivky:	1	Nejlepší
	2	Dobré
	3	Špatné
	4	Nejhorší

Vyhodnocení párového srovnání

	Celkem bodů	Pořadí
ORFIN Industry, s. r. o.	8	1.
Isover CZ, a. s.	9	2.
URSA CZ, s. r. o.	14	3.

Tab. 3.4.2: Vyhodnocení párového srovnání

Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že z hlediska konkurenceschopnosti porovnávaného produktu, je společnost ORFIN Industry, s. r. o. konkurenceschopná, a to oproti dodávkám produktů dalších dvou srovnávaných výrobců.

3.5 SWOT analýza

	<i>Pomocné pro dosažení cíle</i>	<i>Škodlivé pro dosažení cíle</i>
<i>Vnitřní atributy organizace</i>	Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> • dobré jméno na trhu • silný vlastní kapitál • silná podpora bank • poskytování konsignačních skladů • kvalitní a žádané výrobky • výhradnost prodeje dané značky 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> • závislost na produktech • slabá možnost ovlivnění inovací ve výrobě • zastupovaného výrobce • nutnost neustálé kontroly platební morálky odběratelů • finanční limit dodávek ve lhůtě splatnosti od výrobců
<i>Vnější atributy prostředí</i>	Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> • ekonomický růst • větší sortiment nabízených produktů • průnik společnosti do nových regionů • vyšší odbornost zaměstnanců • internetový obchod 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> • nová konkurence v odvětví • změna zákaznických preferencí • nové typy výrobků jiných výrobců • omezení dotací

Tab. 3.5 : SWOT analýza společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

Vlastní zpracování.

a) Silné stránky

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. působí na trhu již několik let, během kterých si vybudovala na trhu stavebních materiálů dobré jméno. To se podařilo díky velmi dobrým osobním kontaktům majitele společnosti, spolehlivosti dodávek za dobré ceny a přístupu pracovníků společnosti ke klientům, který je na vysoké úrovni z hlediska kvalifikace zaměstnanců. Společnost nabízí na tuzemském trhu pouze vysoce kvalitní a žádané produkty. Silnou stránkou je taktéž výhradnost prodeje daných značek zastupovaných výrobců, čímž odpadá společnosti nutnost konkurenčního boje s prodejci výrobků stejné značky. Společnost se může více zaměřit na prosazování prodeje daných produktů a kvalitu dodávek.

Silný vlastní kapitál a silná podpora bank, které společnosti poskytují revolvingové a kontokorentní úvěry, umožňuje společnosti vytvářet u svých ekonomicky silných odběratelů

konsignační sklady, čímž finančně pomohou svým odběratelům, avšak na druhé straně si tyto odběratele závazí ke stabilním odběrům.

b) Slabé stránky

Z důvodu výhradního zastoupení konkrétních výrobců je společnost ORFIN Industry, s. r. o. závislá na výrobním sortimentu daného výrobce, jehož výrobky prodává na tuzemském trhu. V praxi to znamená, že by společnost chtěla svým odběratelům dodávat nové inovativní výrobky, má jen malou možnost ovlivnit zařazení těchto výrobků do výrobního programu daného výrobce.

Vzhledem k vysokým finančním objemům dodávek konkrétním odběratelům vzrůstá nutnost neustálé kontroly platební morálky těchto odběratelů. To platí zvláště u konsignačních skladů. V případě, že by poklesla platební morálka byt' jednoho velkého odběratele, snížilo by se disponibilní množství financí potřebné pro nákup zboží pro další odběratele.

c) Příležitosti

Letošní rok by měl být rokem ekonomického růstu, který by se projevil mimo jiné zvýšením stavební aktivity v rámci celé České republiky. Tím by mělo dojít k růstu obratu společnosti ORFIN Industry, s. r. o. a možnosti zvýšení její aktivity v nových regionech.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. se pro letošní rok zaměřila na zvyšování odborných znalostí svých zaměstnanců v produktové oblasti a marketingu. Novou příležitostí, kterou se chystá využít, je prodej části nabízených produktů prostřednictvím vlastního internetového obchodu.

d) Hrozby

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. disponuje silnou konkurenční výhodou, kterou je obchodní zastoupení konkrétních výrobců pro Českou republiku. Avšak na trhu stavebnictví přibývají noví výrobci, kteří vyrábějí podobné či shodné produkty (např. noví výrobci polystyrenových desek). Tito noví výrobci produkty své značky přímo konkurují výrobkům dodávaných společnosti ORFIN Industry, s. r. o. Dále se na trhu objevují nové obchodní společnosti, které se převážně snaží nabízet "cokoliv", co se dá v oblasti stavebnictví prodat, přičemž při svých nákupech využívají různé slevové akce, skupování přebytkového zboží apod., a na trhu pak tyto produkty nabízejí za nižší cenu, než je běžná. Dochází tím

k narušování cenové stability výrobků na trhu, což škodí nejen společnosti ORFIN Industry, s. r. o., ale i jiným výrobcům a prodejcům.

4 Zhodnocení provedené analýzy

Autorka se v této bakalářské práci zaměřila na provedení analýzy změn okolí (SLEPT), analýzu konkurence a analýzu mikroprostředí (SWOT).

Provedené analýzy ukázaly, že na trhu stavebních materiálů se odehrává silný konkurenční boj, a to hned v několika rovinách. Jak mezi výrobci, tak mezi dodavatelskými firmami, i mezi prodejci, kteří prodávají koncovým zákazníkům. Navíc na všechny články prodejního řetězce působí vnější i vnitřní vlivy, které ovlivňují konkurenční boj. Čím více bude vedení i pracovníci společnost ORFIN Industry, s. r. o. tyto vlivy sledovat, tím více je může využít ve svůj prospěch.

Velkou výhodou společnosti ORFIN Industry, s. r. o. se ukázalo jeho dobré jméno na trhu, odbornost pracovníků a silný kapitál, ať už vlastní, tak poskytnutý bankovními domy. Ten umožňuje společnosti ORFIN Industry, s. r. o. vytvořit u svých vybraných zákazníků konsignační sklady. Ty přispěly ke značnému zvýšení obrátu, jelikož v sortimentu dodávaném společností ORFIN Industry, s. r. o. to nabízí jen velmi omezený počet dodavatelů. Tuto nespornou konkurenční výhodu je potřeba zachovat a dále rozvíjet.

Analýzou konkurence společnosti ORFIN Industry, s. r. o. se jako velmi pozitivní prvek ukázala skutečnost, že společnost ORFIN Industry, s. r. o. prodává stavební materiály jako výhradní dovozce z pozice jediného prodejce daného zahraničního výrobce na českém trhu. Protože nemusí soupeřit s jinými prodejci stejné značky, usnadňuje se mu konkurenční boj a může se soustředit na rozvoj obchodních aktivit. V tomto trendu je vhodné pokračovat.

Při analýzách různých vlivů, které na konkurenční prostředí působí, bylo mimo jiné zjištěno, že pro společnost ORFIN Industry, s. r. o. je výhodné vyvíjet obchodní aktivitu v regionech a městech s vyšším počtem obyvatel a tím i větší kumulací staveb, stejně tak v místech s vyššími příjmy a nižší nezaměstnaností, což zvyšuje potencionální možnost prodeje stavebních materiálů. Dále je vhodné získávat informace o podpoře investic ze strany státu, regionů či měst a obcí do rozvoje bydlení a průmyslu a o projektech, které sebou přinášejí zvýšení stavebních prací.

Na základě provedených analýz je jedním z nejsilnějších regionů České republiky středočeský region a hlavní město Praha. Aby byl využit souhrn pozitivních vlivů, které se tohoto regionu týkají, je nutné více zaměřit svou obchodní aktivitu právě zde. V současné době zde totiž společnost ORFIN Industry, s. r. o. nemá silnou pozici. Přitom má v Praze - Holešovicích svou obchodní kancelář.

Autorka navrhuje, aby společnost ORFIN Industry, s. r. o. značně zesílila svou obchodní aktivitu v tomto regionu. K tomuto účelu by měla využít stávajících obchodních kontaktů a dále marketingové prostředky, kterými se dostane do podvědomí zákazníků stejně, jako je tomu v jiných částech České republiky. Podle autorky bude zapotřebí najít a zaměstnat schopného obchodníka s praxí v oblasti stavebnictví právě v tomto regionu, který zná místní prostředí a umí ho náležitě využít k prodeji stavebních materiálů a nářadí. Vzhledem k tomu, že v Praze a okolí jsou některé zvláště ekonomicky silné stavebniny, bylo by vhodné je oslovit a nabídnout poskytnutí konsignačního skladu na výrobky dodávané společností ORFIN Industry, s. r. o. Nový zaměstnanec by zajišťoval rozvoj společnosti v daném regionu a také by aktivně působil u těchto velkých stavebnin a zajišťoval jim servis, který přináší konsignační sklad. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. může i v tomto regionu konkurovat cenově a ve spojitosti s místním pracovníkem a konsignačními sklady je schopna zákazníky oslovit a svou nabídkou zaujmout. Má všechny předpoklady stát se i v tomto regionu úspěšnou dodavatelskou společností stavebních materiálů a nářadí.

Analýza dále ukázala, že důležitým faktorem obchodního úspěchu je obchodování s konkurenceschopným zbožím. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. takové zboží nabízí a jeho pracovníci se snaží mít neustálý přehled o obdobných výrobcích konkurence, cenách, objemu prodeje, jakosti výrobků, počtu reklamací, inovacích apod., a to jak pro sebe, tak pro výrobce, které v tuzemsku obchodně zastupuje. Závislost na produktech zastupovaných výrobců vytváří závislost společnosti ORFIN Industry, s. r. o. na daných výrobcích. To na jedné straně posiluje její sílu a konkurenceschopnost hlavně díky atraktivní ceně poskytnuté výrobcem, na druhé je závislá na sortimentu, kvalitě i obchodních podmínkách těchto výrobců. Je však vidět, že pozitiva převažují nad negativy a že silná vazba na své dodavatele je pro společnost ORFIN Industry, s. r. o. přínosem.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. může sledováním konkurence a změn okolí, vnějších i vnitřních atributů přijmout taková obchodní a další opatření, aby změny faktorů

negativně neovlivnily její postavení na trhu, pokles konkurenceschopnosti či pokles obratu. Naopak se musí snažit každou změnu využít ve svůj prospěch s cílem zvýšení počtu zákazníků, obratu dodávek zákazníkům, ziskovosti a posílení pozice na trhu.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza konkurenčního okolí malého podniku. Autorka si ke studiu vybrala společnost ORFIN Industry, s. r. o., která působí ve stavebnictví jako prodejce vybraných stavebních materiálů a nářadí.

Na základě teoretických poznatků autorka analyzovala činnost a postavení společnosti ORFIN Industry, s. r. o. na trhu, rozebrala její stávající konkurenty a provedla analýzu vnějších i vnitřních vlivů prostředí.

Z těchto analýz vyplynulo, že se jedná o mladou společnost, která si však za několik málo let působení vybudovala na trhu silnou pozici. Jako hlavní důvod takto rychlého růstu se ukázalo silné obchodní spojení společnosti ORFIN Industry, s. r. o. se zahraničními výrobci stavebních materiálů, kteří díky tomu pronikli se svými produkty na český trh. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. se může opřít o silné a kvalitní know-how a silnou oporu u těchto výrobců. Svému obchodnímu zástupci pro Českou republiku poskytují takové obchodní podmínky, které by maximálně podpořily jeho obchodní pozici a vysoký prodej výrobku z jejich produkce.

Z provedených analýz dále vyplývá, že k dosažení tohoto cíle přispívá i vstřícnost bankovních domů při poskytování provozního kapitálu, a tím možnost poskytování nadstandardních podmínek svým odběratelům, v čemž bude společnost i nadále pokračovat.

Jako na každou jinou firmu působí i na společnost ORFIN Industry, s. r. o. řada vnějších i vnitřních vlivů. Důkladným rozбором bylo zjištěno, že společnost ORFIN Industry, s. r. o. musí zesílit svou obchodní aktivitu v obchodně neobsazených regionech, zvláště pak v středních Čechách a Praze, kde jsou v současné době zvláště příznivé podmínky pro prodej stavebních materiálů. Nábor kvalifikovaného prodejce pro tento region by měl tomu pomoci.

Závěrem této bakalářské práce lze říci, že posuzovaná společnost ORFIN Industry, s. r. o. je na tuzemském trhu stavebních materiálů silnou obchodní společností, která je schopna úspěšně konkurovat nabízenými produkty jiným dodavatelům obdobných či shodných produktů z produkce jiných výrobců. Zároveň je díky svým silným stránkám a stabilnímu postavení na trhu schopna nabídnout odběratelům stabilitu, solidnost a jistotu vzájemné spolupráce. Má předpoklady k dosažení ještě výraznějšího postavení na tuzemském trhu stavebních materiálů.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha : C. H. Beck, 2012. 173 str. ISBN 978-80-7400-224-3.
2. KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.
3. KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada, 2007. 1048 str. ISBN 978-80-247-1545-2.
4. KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2003.
5. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, s. r. o, 2006. 324 str. ISBN 80-7261-152
6. PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 str. ISBN 80-85605-11-2.
7. PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 626 str. ISBN 80-85605-12-0.
8. PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. Praha : Grada, 1998. 96 str. ISBN 80-7169-536-X.
9. STAHL, Michael. *Encyclopedia of health care management*. Knoxville: SAGE Publications INC, 2004. 664 str. ISBN 978-0-7619-2674-0.
10. VEBER, Jan. *Management - základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2014. 736 str. ISBN 978-80-7261-274-1.
11. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada, 2009. 240 str. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

1. Business center. *HAVIT, s. r. o.*. [online]. 1998-2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p2164-dodavatel.aspx>
2. Nauka o podniku. *TARA-V-UH*. [online]. 2007 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://nop.topsid.com/index.php?war=podnik>

3. EuroEkonom.sk. *EuroEkonom.sk*. [online]. 2004-2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/marketing/agrarny-marketing/analyza-zakaznika-vlastnosti-a-chovanie-zakaznika-rozhodovaci-proces/>
4. Martin Zeman. [online]. 2008 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/>
5. Výzkumy.cz. *Data Collect s. r. o.*. [online]. 2010-2014 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.vyzkumy.cz/uvod-do-marketingoveho-vyzkumu>
6. Management Mania. *ManagementMania.com*. [online]. 2011-2013 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com>
7. ITBIZ. *Nitemedia s. r. o.*. [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/ekonomie/kupni-sila>
8. Czech PLUS. [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.czechplus.cz/komunikace/monitoring-konkurence/>
9. ShopCentrik. *NETDIRECT*. [online]. 10.4.2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.shopcentrik.cz/slovník/konsignacni-sklad.aspx>
10. zIndex. *zIndex – dokumentace, nástroje*. [online]. 13.10.2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://wiki.zindex.cz/doku.php?id=hodnoceni_dodavatelu

Seznam zkratek

C	Cena
RD	Rychlost dodání
PP	Platební podmínky
ŠN	Šířka nabídky
D	Dostupnost
S	Slevy

Prohlášení o použití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 18.4.2015

Michaela Peláková

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Hlavní dodavatelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

Příloha č. 2: Hlavní odběratelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

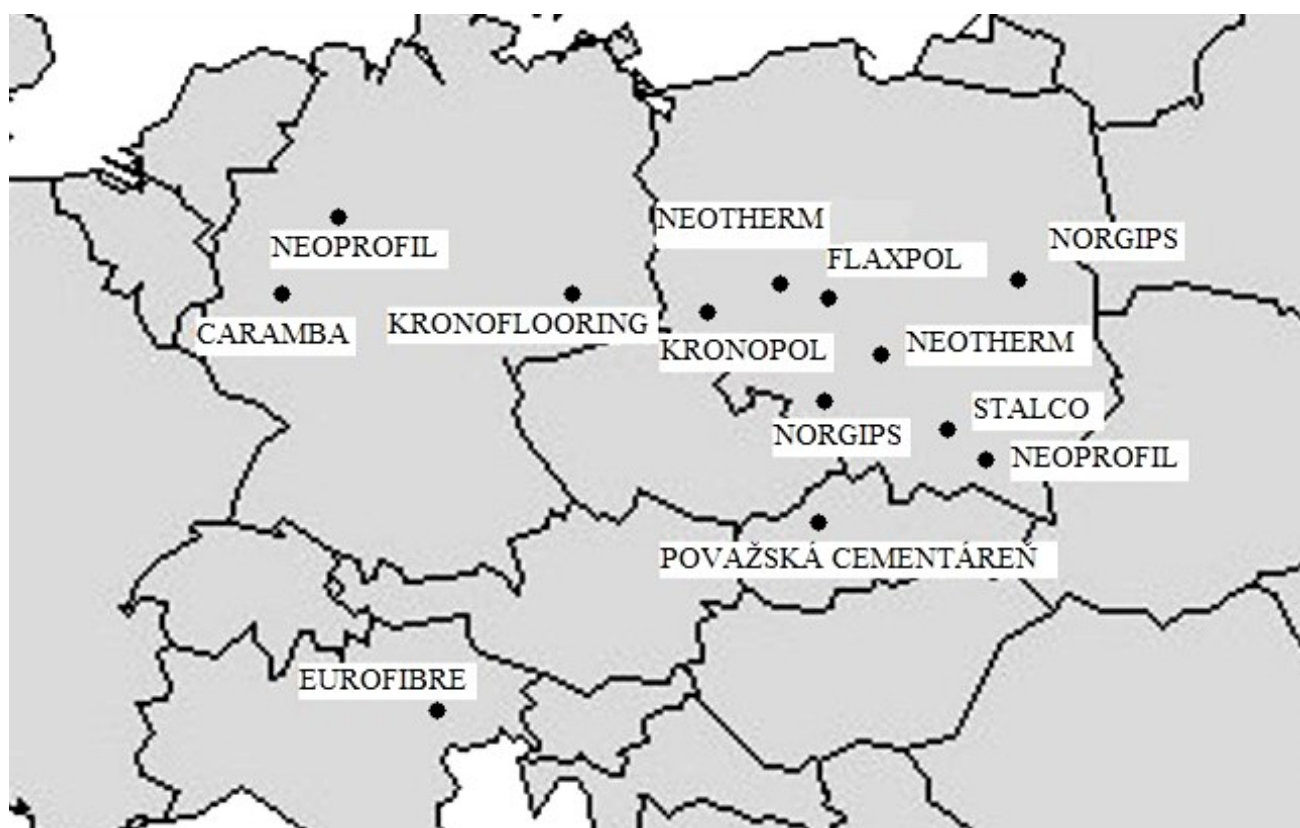
Příloha č. 3 : Hlavní konkurenti podle prodejců - Česká republika

Příloha č. 4 : Hlavní konkurenti podle prodejců - Německo

Přílohy

Příloha č. 1 : Hlavní dodavatelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

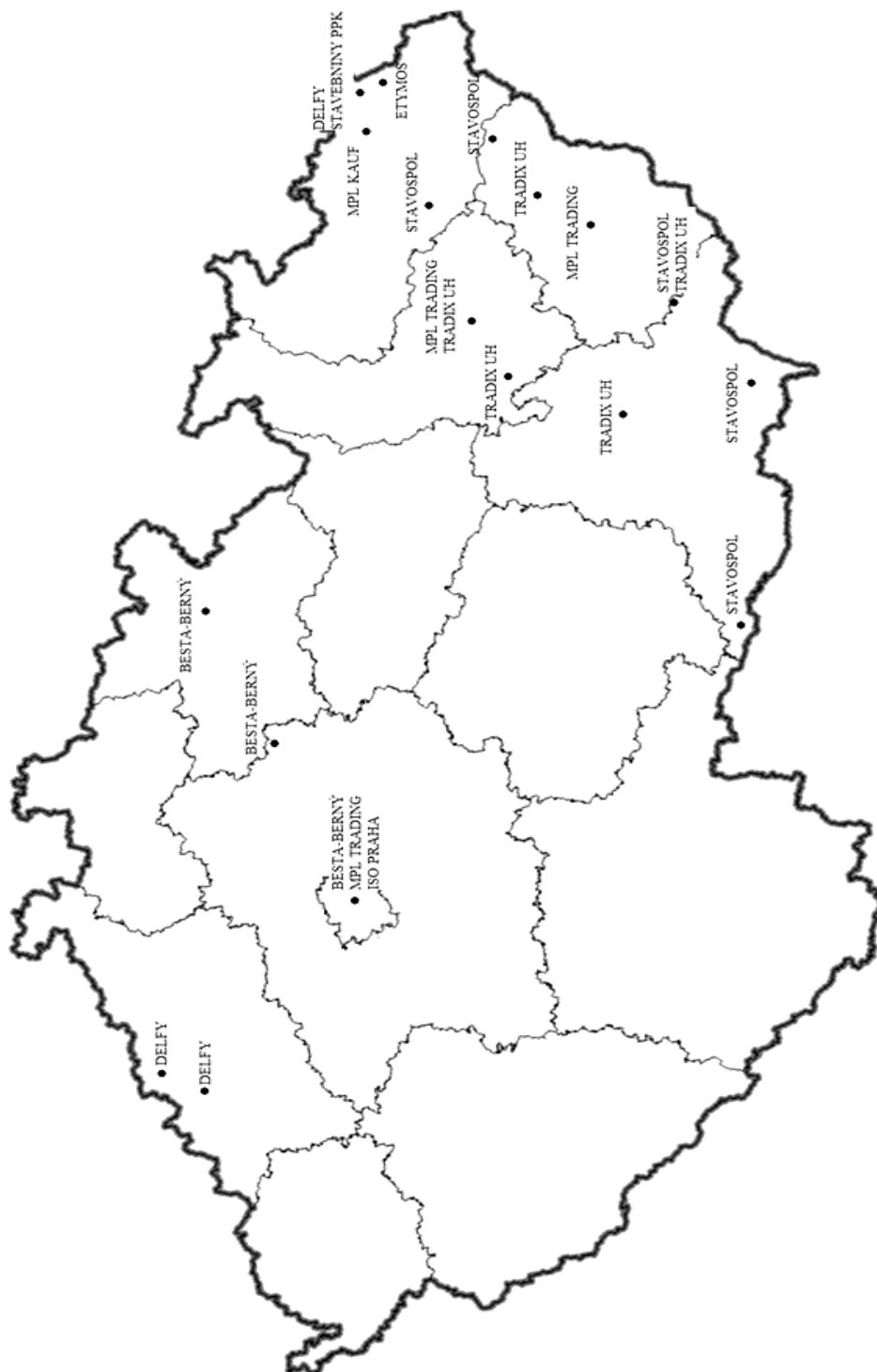
Na obr. 3.2.1 jsou zachyceny výrobní závody hlavních dodavatelů společnosti ORFIN Industry, s. r. o., které se nacházejí ve Střední Evropě.



Obr. 3.2.1. : Hlavní dodavatelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

Vlastní zpracování.

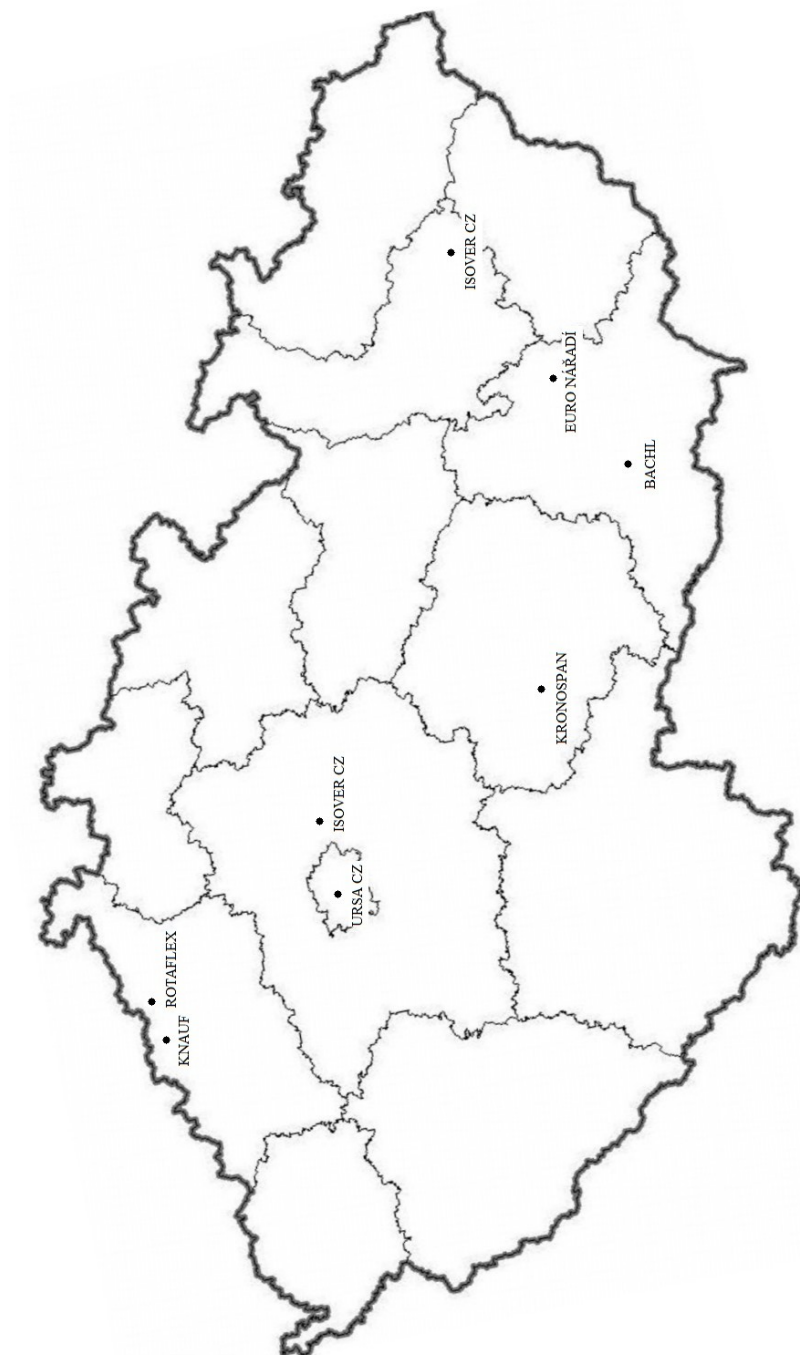
Na obr. 3.2.2. jsou zachyceni hlavní odběratelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o., kteří se nacházejí v České republice.



Vlastní zpracování.

Příloha č. 3 : Hlavní konkurenti podle prodejců - Česká republika

Na obr. 3.4.1 jsou zachyceni konkurenti společnosti ORFIN Industry, s. r. o., kteří mají výrobní závody v České republice.



Obr. 3.4.1 : Hlavní konkurenti podle výrobců - Česká republika.

Vlastní zpracování.

Příloha č. 4 : Hlavní konkurenti podle prodejců - Německo

Na obr. 3.4.1 jsou zachyceni konkurenti společnosti ORFIN Industry, s. r. o., kteří mají výrobní závody v Německu.



Obr. 3.4.1 : Hlavní konkurenti podle výrobců - Německo.

Vlastní zpracování.